

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PISA

Facoltà di Scienze Matematiche Fisiche e Naturali



Dipartimento di Informatica

Corso di Laurea Specialistica in Informatica per l'Economia e per l'Azienda

Una proposta di Balanced Scorecard per il settore dei beni lusso

RELATORI

Prof. Nicola Ciaramella

Prof. Luciano Marchi

Candidato
Donatella Di Napoli

Anno Accademico 2006/2007

Riassunto

Creatività, stile, innovazione, glamour, la moda è questo ma anche e soprattutto *business*. In un settore dove pure la fantasia e il design hanno un ruolo preponderante, la globalizzazione impone l'adozione di forme di controllo strategico supportate da strumenti informatici avanzati.

In questi ultimi anni la misurazione delle performance aziendali è sempre più intesa non solo come una valutazione di fenomeni economici consolidati e caratterizzanti, ma soprattutto come previsione del valore futuro.

Il metodo *Balanced Scorecard*, teorizzato da Robert S. Kaplan e David P. Norton, guarda alla creazione del valore secondo le prospettive di crescita e innovazione, soddisfazione del cliente, qualità dei processi e risultati finanziari e si propone di individuare i fattori critici di successo utili per orientare le aziende dell'alta moda al raggiungimento degli obiettivi strategici e a creare le misure necessarie per controllarne l'evoluzione.

Questo lavoro illustra la metodologia e le problematiche applicative legate all'introduzione nelle aziende operanti nel settore oggetto di studio del *Balanced Scorecard*, richiamando anche l'attenzione sulla struttura e le caratteristiche del sistema informatico e informativo necessario per l'applicazione del *Balanced Scorecard*.

Indice

INTRODUZIONE	7
1 IL SETTORE DEI BENI DI LUSO	11
1.1 IL CONCETTO DI LUSO	11
1.2 IL MERCATO MONDIALE DEL LUSO	14
1.3 I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	21
1.4 ASSETTO OPERATIVO INDUSTRIALE.....	23
1.5 LA GLOBALIZZAZIONE DEL LUSO.....	31
2 IL CONTROLLO STRATEGICO	33
2.1 I PRINCIPI DEL CONTROLLO STRATEGICO	36
2.2 LE FINALITÀ DEL CONTROLLO STRATEGICO	45
2.3 IL CONTROLLO STRATEGICO ED I SUOI STRUMENTI	47
2.3.1 Il tableau de board	49
2.3.2 Il performance prism	50
2.4 PRINCIPI DI RIFERIMENTO PER UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE STRATEGICO NELLE AZIENDE DELL'ALTA MODA	52
3 LA BALANCED SCORECARD: UNO STRUMENTO DI CONTROLLO STRATEGICO	55
3.1 IL MODELLO DELLA BALANCED SCORECARD	56
3.2 LE PROSPETTIVE DELLA BALANCED SCORECARD.....	58
3.2.1 La prospettiva economica-finanziaria	60
3.2.1.1 Le fasi del ciclo di vita di un'impresa	63
3.2.2 La prospettiva del cliente	67
3.2.2.1 Misure primarie.....	69
3.2.2.2 Misure per la creazione del valore.....	73
3.2.2.3 La prospettiva dei processi aziendali interni	75
3.2.2.4 La catena del valore nei processi interni per le aziende private	78
3.2.3 La prospettiva dell'apprendimento e della crescita	83
3.3 LA MAPPA STRATEGICA	88
3.4 IL SISTEMA INFORMATIVO PER LA BALANCED SCORECARD.....	90
4 PROPOSTA DI BALANCED SCORECARD: GUCCI	94

4.1	GUCCI	94
4.2	PROFILO STORICO	96
4.3	BUSINESS OVERVIEW.....	107
4.4	APPLICAZIONE DELLA METODOLOGIA BALANCED SCORECARD	112
4.5	LA BALANCED SCORECARD E L'INFORMATION TECHNOLOGY	127
CONCLUSIONI		130
BIBLIOGRAFIA.....		133

Indice delle figure

Figura 1	Mercato mondiale dei beni di lusso (1995-2006)	14
Figura 2	Trend per area geografica	17
Figura 3	Vendite in miliardi di euro	19
Figura 4	Timing di riferimento	52
Figura 5	Analisi Multidimensionale	54
Figura 6	Le quattro prospettive della Balanced Scorecard	60
Figura 7	Indicatori economico-finanziari per fasi del ciclo di vita del business	66
Figura 8	Scelte sulla clientela in funzione dei target e della redditività	72
Figura 9	Modello generico di catena del valore per un'azienda privata	79
Figura 10	Negozi a gestione diretta a fine anno	109
Figura 11	Il processo di costruzione della Balanced Scorecard	113
Figura 12	Prospettiva economica-finanziaria: obiettivi e misure	118
Figura 13	Esempio di value proposition	121
Figura 14	Prospettiva dei processi interni: obiettivi e misure	123
Figura 15	Prospettiva dell'apprendimento e della crescita: obiettivi e misure	124
Figura 16	Proposta di mappa strategica	126

Introduzione

L'alta moda ed il lusso, oltre ad avere un peso rilevante nell'economia nazionale, rappresentano uno dei pochissimi campi di eccellenza del *made in Italy* nel mondo. Questo ambito produttivo, pur così importante, è stato scarsamente studiato sotto il profilo aziendalistico: le pochissime pubblicazioni in materia si limitano agli aspetti stilistico-creativi e di marketing mentre sono per lo più trascurati gli aspetti amministrativi e gestionali. Questo costituisce indubbiamente uno dei motivi per cui si è deciso di concentrare l'attenzione su questo argomento; a ciò si deve aggiungere il fatto che le imprese dell'alta moda, che per molti anni hanno avuto dimensioni per lo più modeste e gestioni prevalentemente familiari, sono state oggetto, sul finire degli anni novanta, di una serie di operazioni di *merger and acquisition*. Tali operazioni hanno ridisegnato la struttura del settore ora caratterizzato, oltre che da alcuni operatori di dimensioni più ridotte, anche da grandi imprese che gestiscono in proprietà o in licenza più marchi; si tratta di gruppi articolati e diversificati che spaziano dall'abbigliamento, agli accessori, ai profumi, al settore alberghiero, nautico, ecc., presenti in tutto il mondo e che competono su scala internazionale.

La crescente internazionalizzazione del settore dell'alta moda, l'avvento di nuovi concorrenti, la rivoluzione nella distribuzione e i sempre più cospicui investimenti sulla marca e sull'immagine hanno creato le condizioni per il superamento definitivo di un approccio ancora artigianale, che da sempre ha caratterizzato questi settori. Ne consegue che, a livello nazionale e internazionale, sono oggi in atto processi di rilocalizzazione produttiva, di concentrazione distributiva, di aggregazione industriale e finanziaria di marche e aziende che stanno sconvolgendo le logiche tradizionali del settore proiettandolo sulle testate dei più noti quotidiani e periodici di economia e finanza. Fermo restando che la cultura della creatività, la spinta all'innovazione continua dei prodotti e dei processi e la rilevanza della comunicazione rimarranno sempre l'essenza di questo settore, l'accresciuta complessità delle aziende che in esso operano, unita alla crescente competizione di un settore caratterizzato per molti anni da elevati margini di profitto rende peraltro inevitabile la necessità di adottare un approccio manageriale. Opportuni e più avanzati sistemi di programmazione e controllo, che vadano oltre il budget e le tradizionali forme di controllo operativo e direzionale, diventano quindi indispensabili per poter gestire in maniera efficace ed efficiente realtà di questo tipo, caratterizzate soprattutto dalla stagionalità dei prodotti, da ingenti costi di campionario, ed in cui il marchio assume un ruolo di fondamentale importanza nei processi di creazione del valore.

Creatività, stile, innovazione, glamour, la moda è questo ma anche e soprattutto business. In un settore dove pure la fantasia e il design hanno un ruolo preponderante, la globalizzazione impone l'adozione di strumenti informatici avanzati. È indispensabile disporre di un inventario costantemente aggiornato, ridurre i costi, rifornire i clienti in tempo, gestire in modo sinergico tutti i dati provenienti dai diversi settori. Diventa fondamentale un controllo integrato ed

efficiente di tutti i processi lungo la catena del valore, processi interni e flussi d'informazioni, che spesso, per effetto della delocalizzazione produttiva, si esplicano su basi transnazionali. Le soluzioni tecnologiche per questo tipo di strutture sono sempre più web-oriented, per consentire alle aziende un controllo centrale sulla distribuzione, pur garantendo alle varie filiali l'accesso diretto al sistema.

I sistemi informativi devono fornire informazioni in tempo reale e i sistemi di controllo devono concentrarsi su poche variabili, quelle critiche per il successo finale. I tradizionali controlli centrati sulla dimensione economica-finanziaria sono spesso poco utili: segnalano con ritardo l'evolversi della situazione. In un contesto ipercompetitivo c'è la necessità di indicatori che segnalino il più possibile in anticipo il configurarsi di una situazione difficile, in modo da poterla o evitare o gestire. Come si è già detto, il controllo deve essere orientato al futuro, indurre a intraprendere determinate azioni prima che i risultati costringano, se è ancora possibile farlo, a intraprendere delle azioni correttive per le azioni sbagliate che si sono intraprese.

Così un'improvvisa impennata nel numero delle richieste di offerta da parte dei clienti deve immediatamente stimolare una verifica della capacità di risposta adeguata, senza che questo comporti automaticamente un appesantimento delle strutture, a meno che una proiezione in avanti di quell'impennata non faccia pensare a una ripresa sostenuta che duri nel tempo.

Viceversa, in presenza di un calo improvviso di richieste di offerta si devono poter individuare le alternative che consentono comunque di valorizzare la capacità "produttiva": ad esempio, quali e quanti sono i clienti che, pur non essendo attivi, fanno già parte del patrimonio delle relazioni commerciali dell'impresa e possono quindi essere contattati con una discreta probabilità di successo per mantenere la linea di galleggiamento?

In questa direzione strumenti di business intelligence come la Balanced Scorecard, che aiutino a tradurre la strategia in azione, possono risultare particolarmente efficaci. Con questo strumento si cerca di fissare dei target e di monitorare poche variabili lungo quattro prospettive ritenute critiche. Oltre alla prospettiva finanziaria economica-finanziaria, utile per verificare e quantificare le possibilità di rapide strategie di mobilità finanziaria, vi sono le prospettive del cliente, quella dei processi e quella dell'apprendimento/innovazione.

Il presente elaborato è strutturato come descritto di seguito.

Il primo capitolo comprende un'analisi dettagliata del settore del lusso evidenziando il cambiamento del significato nell'arco degli ultimi decenni, nonché la crescita del mercato nelle aree geografiche interessate, effetto anche della "democratizzazione" e della globalizzazione.

Il secondo capitolo illustra gli aspetti peculiari del controllo strategico e dei suoi strumenti.

Il terzo capitolo viene introdotta la Balanced Scorecard con i suoi principi, i suoi obiettivi e le sue quattro prospettive.

Il quarto capitolo si discuterà circa la costruzione di una BSC in un'organizzazione e quindi quali sono gli *steps* per arrivare dalla *Vision* aziendale alla definizione di tutte le parti della Balanced Scorecard.

1 IL SETTORE DEI BENI DI LUSO

L'obiettivo di questo primo capitolo consiste nel fornire un primo approccio al settore del lusso, inquadrando il contesto a cui si farà riferimento lungo tutta la trattazione.

Del settore del lusso vengono tracciati i confini, focalizzando l'attenzione soprattutto sull'importanza della concorrenza potenziale e sull'uso del brand come "arma strategica" vincente. Viene conferito particolare rilievo inoltre all'analisi della crescita per linee esterne, in quanto acquisizioni e fusioni rappresentano l'orientamento più diffuso tra i grandi gruppi del lusso, molti di questi si sono infatti impegnati in operazioni rilevanti e rischiose al fine di acquisire con rapidità la capacità di produrre direttamente linee di abbigliamento, accessori o orologi ed ottenere così il controllo immediato sulla filiera di creazione del valore.

1.1 Il concetto di lusso

Attualmente definire la parola lusso è complicato. Se la cerchiamo nel dizionario, ci viene spiegata come "una cosa che costa molto in proporzione all'utilità o alle possibilità economiche" oppure come "ogni cosa superflua o inutile".

Una volta, quindi, il lusso era da considerarsi come un mezzo di ostentazione della ricchezza che le *élites* utilizzavano per distinguersi dalle classi inferiori. Oggi, però, le cose stanno diversamente. La società ha subito dei profondi cambiamenti e con essa è cambiato anche il modo di considerare il lusso. Come sostiene Giampaolo Fabris [Fabris 03], “prima esisteva unicamente il lusso che sbattevi in faccia agli altri; ora lusso vuol dire trattarsi bene, volersi bene, spendere molto senza preoccuparsi della visibilità o meno della etichetta, crogiolarsi, aumentare le proprie qualità di vita, il proprio livello di soddisfazione personale”. Il nuovo lusso si caratterizza soprattutto per il fatto di essere vissuto più come un’esperienza personale che sociale e per il fatto di diventare sempre più accessibile.

Il fatto che il lusso sia diventato accessibile a più classi sociali, cioè che si sia democratizzato, ha fatto crescere in modo considerevole il numero di consumatori in questo settore.

Oggi le qualità che ci fanno pensare ad un bene come un oggetto di lusso sono molto spesso delle percezioni soggettive che ognuno può avvertire. Da qui nasce il concetto di "nuovo lusso", un lusso che viene definito attraverso le sensazioni che riesce a trasmettere al singolo consumatore. Il lusso moderno non identifica più solo ciò che è costoso, raffinato e quindi inaccessibile alla massa, ma richiama una categoria mentale più ampia e dinamica: la ricerca del piacere personale non più meramente ostentativa e la ricerca di esperienze emotive più particolari ed intense. L'importanza della dimensione emozionale che fa sì che i prodotti creino un forte coinvolgimento nei consumatori. Questo coinvolgimento è più genuino di quello del lusso tradizionale, legato più all'ostentazione che a un interesse intrinseco per il prodotto.

Mentre negli anni '70-'80 il lusso era sinonimo di opulenza e l'acquisto di un bene di alta gamma era finalizzato, in un'ottica di emulazione ed ostentazione, a comunicare agli altri la propria ricchezza ed il proprio stato sociale, oggi (con inizio avutosi nei primi anni '90), a spingere un acquisto di questo genere, sono, principalmente, motivazioni di carattere autoriferito piuttosto che eteroriferito.

In altre parole, oggi, si tende, innanzitutto, all'accrescimento del proprio benessere personale. Ogni individuo persegue una sua idea di benessere ed, in funzione di questa, orienta le sue scelte di consumo.

L'atto d'acquisto continua a connotarsi di forti significati simbolici e di un evidente coinvolgimento emotivo, ciò che cambia è il significato intrinseco dell'atto in sé.

Il concetto di lusso è dunque cambiato. Esso non identifica più un indicatore di status sociale ed un'élite di persone bensì un prodotto di eccellente qualità, accessibile ad una fascia più ampia di consumatori.

Negli ultimi 30 anni, infatti, i beni di alta gamma si sono sensibilmente diffusi tra più ampie fasce di popolazione. Ciò ha innescato un processo di democratizzazione del mercato, che, da mercato esclusivo, riservato a pochi, si è trasformato in un mercato democratico, ove un numero crescente d'individui, seppur non ricchissimi, si avvicina, comunque, e con maggiore frequenza, ai beni di lusso, il cui acquisto si riconduce direttamente al piacere di vivere.

1.2 Il mercato mondiale del lusso

Il mercato dei beni di lusso ha raggiunto nel 2006 quota 159 Mld €, mostrando una crescita sostanziale (+9%) rispetto al valore di 146 Mld € dell'anno precedente.¹

Questo tasso di crescita è inferiore a quello riportato nei bilanci delle imprese (+11%), per due ragioni principali:

- La stagnazione dell'economia giapponese, che ha fermato la crescita del mercato dei beni di lusso in Giappone.
- La channel-leadership del retail, sia nei mercati consolidati (*buy-back* di *business* in licenza e controllo dei punti vendita *wholesale*) sia in quelli emergenti (recente liberalizzazione dei *Foreign Direct Investments*).

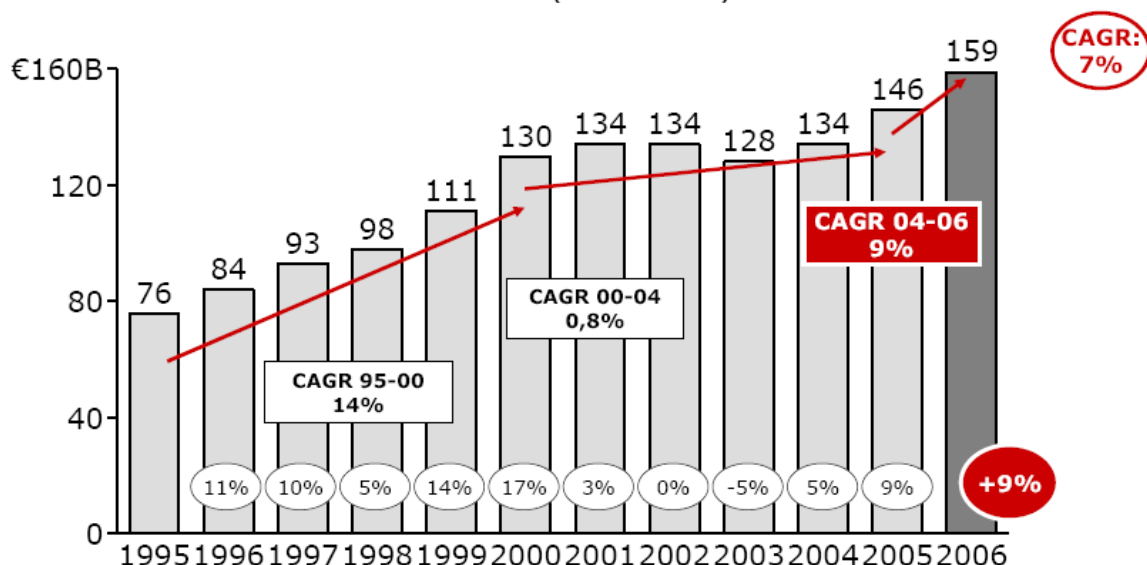


Figura 1 Mercato mondiale dei beni di lusso (1995-2006)

¹ Altagamma, Associazione Imprese Italiane Altagamma, riunisce aziende italiane di reputazione internazionale, che operano nella fascia più alta del mercato ed esprimono la cultura e lo stile italiani nella gestione d'impresa e nel prodotto, distinguendosi per innovazione, qualità, servizio, design e prestigio.

Il mercato è composto dalle seguenti categorie di prodotto: abbigliamento, che rappresenta il 32% del totale, profumi e cosmetici 23%, accessori moda (pelletteria, calzature, accessori seta e occhiali) 20%, gioielleria e orologi 19%, art de la table 3% e altre categorie minori come le “home collection” e altri accessori che costituiscono il rimanente 3%.

Dopo diversi anni di transizione successivi all’11 Settembre, il 2006 ha confermato la tendenza alla crescita del mercato:

- Assenza dell’effetto cambio: la media dei tassi di cambio del 2006 in linea con quelli del 2005
- Il *retail* è in crescita del 13% in modo equilibrato (50/50 tra crescita organica e crescita di perimetro), *wholesale* del 7%
- La crescita è distribuita tra molte aziende, con l’85% dei *player* che registra una crescita positiva e il 15% circa che mostra un importante tasso di crescita (>20%).

Per quanto riguarda le AREE GEOGRAFICHE, i risultati sono positivi in tutti i mercati tranne il Giappone:

- L’Europa rappresenta il più grande mercato del lusso (58 Mld €) con un sostanziale tasso di crescita nel 2006 (+10%): buona crescita dei mercati locali, con nuove aperture concentrate nelle *2nd tier location* e forte impatto dei flussi turistici; L’Europa dell’Est continua a svilupparsi, la Russia è il primo mercato emergente europeo (3Mld €);

- L'America (principalmente USA) è un mercato da 55Mld€, che mostra incoraggianti tassi di crescita (+8%), con il consumo locale che procede grazie ad una sempre maggiore *consumer confidence* e ad una crescente prossimità dei *players* al consumatore locale (molte nuove aperture in *2nd tier locations*). Il Brasile è uno dei nuovi mercati che appaiono nel panorama del lusso: un mercato da 1Mld€ con una crescita del 35% all'anno. Nel mercato del lusso continentale nel suo complesso, gli accessori, in particolare la pelletteria, stanno guidando la crescita.

- Il Giappone (22Mld€) ha attraversato una crisi nella seconda metà del 2006, dovuta principalmente alla stagnazione economica di lungo periodo che ha finito per influenzare l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del lusso. Insolitamente i segmenti in maggiore crescita sono stati profumi e cosmetici, i veri prodotti *entry level* del lusso, mentre i *brand* di Lusso Assoluto testimoniano che i *very wealthy customers* non risentono della crisi.

- L'Asia-Pacifico (17Mld€) ha registrato un altro anno di crescita (17%), guidata dallo sviluppo della *Mainland China* (nel 2006 3,5Mld€, con una crescita del 30%), ma anche dal consolidamento di mercati più maturi e tuttavia ancora in rapida crescita, come Corea, Hong Kong, Singapore e Taiwan.

ANALISI DEL MERCATO MONDIALE DEL LUSSO

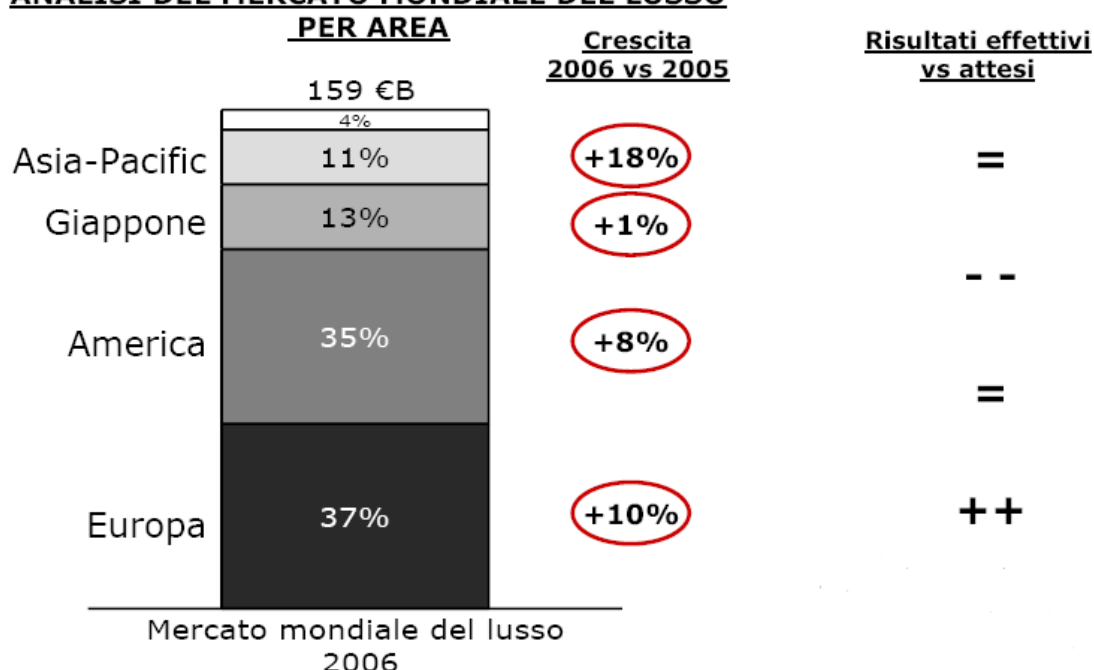


Figura 2 Trend per area geografica

Per quanto riguarda le CATEGORIE DI PRODOTTI, la crescita è ben distribuita, anche se, nel complesso, gli accessori giocano il ruolo principale:

- L'abbigliamento femminile mostra una crescita sostanziale (9%, come l'anno scorso) guidata principalmente dalle prime e seconde linee. L'Europa è il primo mercato in termini di crescita assoluta, mentre l'Asia mostra il più forte tasso di crescita. I *Brand* con più alto contenuto moda sono stati più performanti nel 2006.
- L'abbigliamento maschile conferma i tassi di crescita positivi a lungo termine (11%): spingono la crescita Europe e USA (*luxury sportswear*) e Asia (*formal menswear*, molto importante in tutti i mercati emergenti).

- La pelletteria si conferma il settore in più rapida crescita (17%), con tassi superiori al 20% in USA (+21%) dove incidono innovazione di prodotto e proliferazione di nuovi *player* e in Asia-Pacifico (+23%) che si conferma come *core market* per gli accessori. In questo settore, il 90% dei *players* ha segnato una crescita positiva, e circa il 40% è cresciuta di più del 20%.
- Le calzature di lusso stanno raggiungendo un ruolo di *leadership* nel settore: un tasso di crescita molto forte (+15%) con un crescente ruolo strategico assunto nel *portfolio dei players* del lusso e una sempre maggiore percezione, da parte dei consumatori, delle calzature come *image builder* e *status symbol*. I *Player* italiani sono qui *leader* del mercato con un *market share* del 60% e un tasso di crescita del 17%.
- Gli orologi continuano a cavalcare l'onda positiva (10%) degli ultimi anni, principalmente grazie all'Asia; il segmento *fashion based* ha *performance* miglior di quelle dei *watchmaker* puri, rimanendo tuttavia un mercato limitato.
- La gioielleria ha accelerato il passo (12%), grazie alla forte spinta proveniente dall'Asia e alla "resurrezione" del segmento Superlusso.
- Profumi (4%) e cosmetici (5%) crescono meno della media del mercato; buona performance dello *skin care*.

In sintesi, il mercato dell'alta moda, nel 2006 ha registrato una solida *performance* con il Giappone come unico punto interrogativo:

- La crescita è distribuita per quasi tutti i *brand* e tutti i segmenti del lusso. Assenza dell'effetto cambio, e "sana" crescita del *retail*.
- Forte crescita del consumo locale in Europa e USA. Notevole impatto del turismo sulle vendite europee. L'Asia e i mercati emergenti stanno esplodendo. Il Giappone registra invece un anno negativo.
- Tutte le categorie di prodotto contribuiscono positivamente alla crescita del mercato.

Per il 2007 è prevista una crescita tra il 7 e il 9% nominale per un valore di mercato di 170Mld€ che significa un 10-12% ai tassi di valuta costante (nel 2007 si stimano almeno 3-4 punti di effetto valuta dovuti al Super Euro).

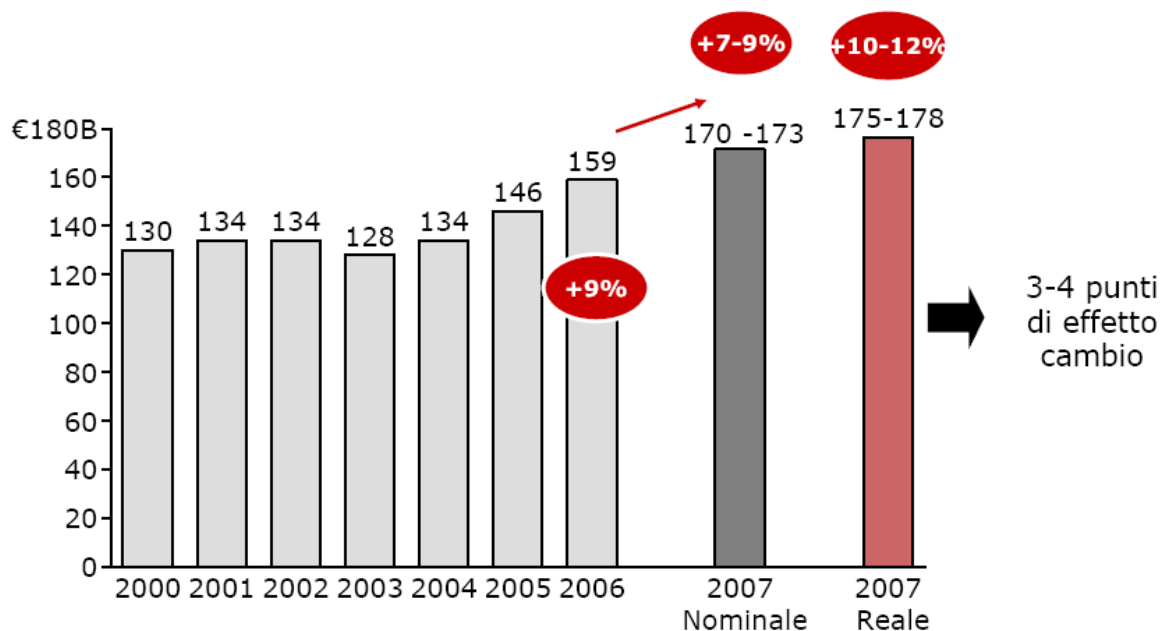


Figura 3 Vendite in miliardi di euro

Per i prossimi tre anni si prevede una crescita media stabile dell'8% a cambi correnti, nonostante le previsioni negative sul mercato giapponese, soprattutto grazie all'apporto delle economie emergenti.

Le più concrete minacce future per il settore saranno:

- Da un punto di vista macroeconomico, la crescente forza dell'Euro, l'impatto sulla spesa del consumatore, della crisi dei mutui e dei crescenti tassi di interesse e la stagnazione dell'economia giapponese.
- Dal punto di vista del *business*, l'evoluzione del modello distributivo in Europa/USA (crescente importanza dei *Department Stores*) e Giappone (scarse *performance* delle *Trading companies*) ed il bisogno crescente di adattamento della *value proposition* ai gusti locali.

Tutto sommato uno scenario positivo e promettente, ma che rappresenta una sfida in termini di strategia e di operatività sia per i *player* consolidati che per quelli emergenti.

Certamente, le aziende dovranno stabilire ed affinare gli obiettivi strategici e le priorità, a seconda dello stato attuale nei loro cicli di vita. Il raggiungimento del pieno potenziale ha un significato diverso per ciascun *player* e non c'è più spazio per un approccio strategico mono-culturale.

1.3 I fattori critici di successo

Dall'analisi del contesto competitivo di riferimento è emerso che il settore dei beni di lusso comprende società diverse tra loro per struttura societaria, per dimensione, per tipologia di prodotti offerti.

Le strategie societarie, relativamente alla distribuzione (controllo diretto e dimensione dei negozi), alla produzione (interna/*outsourcing*) e alla comunicazione, pur risentendo di queste differenze sono accomunate da un identico obiettivo: la creazione di un *exclusive brand*, di un marchio forte che permetta di ottenere elevati *premium prices*.

Nelle attuali dinamiche competitive viene esaltata l'importanza delle strategie di differenziazione e di innovazione in quanto i processi di controllo della qualità, che sono ormai connaturati nella produzione, rappresentano una sorta di pre-requisito di offerta privo di valenze distintive. Si assiste sempre più allo sviluppo di proposte innovative di valorizzazione del *brand* che coinvolgono il contenuto immateriale del prodotto.

La competizione si gioca sempre di più sull'entrata in nuovi settori merceologici, sull'alta innovazione di prodotto, su maggiori investimenti pubblicitari e sulla presenza diretta nei punti vendita.

Abbiamo individuato i principali fattori critici di successo che permettono alle imprese del settore di rafforzare la propria posizione sul mercato:

1. la comunicazione integrata d'impresa finalizzata a presidiare e sviluppare il patrimonio di marca (*brand*);

2. l'immagine dell'azienda che deve essere diffusa sul mercato in modo omogeneo;
3. lo stile proposto dal *designer* delle case di moda²;
4. l'attività di marketing che deve attirare nuovi consumatori e mantenere elevato il *luxury level* della marca;
5. Il servizio al cliente (il punto vendita diventa veicolo d'immagine e la qualità del servizio è una componente a cui guarda con sempre maggiore attenzione il consumatore finale);
6. Lo standard richiesto per le società da acquisire o con cui stringere accordi di collaborazione;
7. La finanza, al servizio di un'attività industriale dominata da una forte competizione internazionale che richiede sofisticate capacità organizzative, di programmazione e controllo.

La gestione efficiente del marchio e/o del portafoglio marchi, rappresenta un elemento centrale nel processo di offerta posto in essere dagli operatori del comparto moda.

L'affermazione del marchio permette la diversificazione del portafoglio prodotti in nuovi segmenti di mercato come: *brand casual*, *prêt à porter*, *prêt à porter di lusso*, alta moda, accessori, mantenendo un differenziale di prezzo consentito dall'immagine di esclusività associata alla *griffe*.

² Frida Giannini, la stilista di Gucci, è il Direttore Creativo di tutte le linee di prodotto, dell'immagine pubblicitaria e di quella nelle vetrine e negozi di tutto il mondo. Gucci si occupa personalmente di tutti gli aspetti pubblicitari, per un discorso di coerenza e di rispetto verso i suoi clienti. Non si affida a nessuna agenzia pubblicitaria, tutto l'advertising è curato all'interno dell'azienda

L'obiettivo principale delle società che operano nel settore dei beni di lusso è rappresentato dalla massimizzazione del volume delle vendite, minimizzando il rischio di un'eccessiva sovraesposizione del *brand* principale.

Le linee strategiche adottate dalle società per il perseguimento di quest'obiettivo si focalizzano sulla diversificazione produttiva, la flessibilità operativa, il controllo della distribuzione e una maggiore presenza a livello globale.

1.4 Assetto operativo industriale

Negli ultimi anni, le società che producono beni di lusso hanno iniziato a prendere coscienza che l'immagine del loro *brand* risulta influenzata in modo determinante dal luogo dove è venduto il prodotto. Questa consapevolezza ha generato, come conseguenza, la necessità di sviluppare una politica orientata ad un maggiore controllo del canale distributivo. Tale obiettivo è stato realizzato attraverso le seguenti strategie:

- Incremento del numero di negozi gestiti direttamente: le società stanno aprendo nuovi e più ampi punti vendita e stanno ristrutturando quelli già esistenti.
- Riduzione della forma di distribuzione indiretta attraverso l'acquisto dei negozi in *franchising*.

Il controllo diretto del canale distributivo, realizzato attraverso un piano abbastanza aggressivo di apertura di nuovi negozi, si sta dimostrando come una delle strategie

vincenti per rispondere alla necessità di mantenere elevati tassi di crescita e di far fronte ad una concorrenza sempre più agguerrita.

Si stanno affermando i punti vendita nei quali viene proposta l'intera gamma di prodotti offerti da una casa di moda. Questa modalità di distribuzione presenta il vantaggio di trasferire immediatamente il cliente nel mondo della marca e di renderlo partecipe dello stile di vita che essa comunica. Le dimensioni sono maggiori dei negozi tradizionali in quanto le società, incrementando la loro gamma produttiva, necessitano di più ampi spazi dove presentare "*the whole lifestyle range*". Tali punti vendita, data l'importanza degli investimenti necessari, devono essere ubicati nei punti più eleganti delle metropoli internazionali e delle località turistiche più prestigiose.

Anche società come Tag Heuer (orologi), che fino al momento attuale hanno utilizzato esclusivamente come canale di vendita la distribuzione conto terzi, stanno considerando la possibilità di aprire punti vendita gestiti direttamente.

La necessità di controllare direttamente la distribuzione ha determinato anche l'acquisto di negozi in *franchising* da parte delle stesse società e la diminuzione della presenza dei marchi di lusso nei *department stores* e nei *duty free shops*. Con il verificarsi della crisi asiatica, questa tendenza ha subito una forte accelerazione. Nel Sol Levante i ricarichi, a causa della complessa struttura distributiva, sono stati decisamente pesanti fino a quando i più importanti produttori mondiali di moda hanno affrontato la scommessa della distribuzione diretta (attraverso boutiques monomarca, *shop in the shops*, *corner* e *duty free* selezionati). Questa soluzione si è poi rivelata la chiave delle strategie post 2000, come sostiene lo stesso re del lusso Bernard Arnault, *chairman* della LVMH: "Se si controlla la produzione, si controlla la qualità; se si controlla la distribuzione, si controlla l'immagine".

Attualmente le società controllano direttamente più del 50% della distribuzione. I vantaggi associati alla gestione diretta del punto vendita sono rappresentati dalla possibilità di avere un maggiore controllo sui prezzi, di tutelare maggiormente l'immagine della società e di poter sfruttare importanti sinergie. Dopo la comunicazione, la distribuzione rappresenta il principale fattore strategico per la creazione e il consolidamento dell'immagine dell'impresa sia a livello nazionale che a livello internazionale. Negli anni Settanta le gioiellerie Cartier nel mondo erano settanta, oggi sono trecento; sono tremila i punti vendita specializzati dove si possono acquistare prodotti Cartier, a cui è implicitamente affidata la comunicazione dell'immagine del marchio anche attraverso il personale che vi opera. Per evitare che vengano inviati segnali che possano disorientare il cliente, negli ultimi anni sono aumentate le risorse investite sia nella struttura distributiva, sia nella formazione del personale. Oltre alla capillarità della rete distributiva, la competenza del personale risulta fondamentale per conquistare e fidelizzare il cliente.

I negozi monomarca, di proprietà o in *franchising*, rappresentano una importante "antenna sul mercato" per conoscere le esigenze dei consumatori attraverso un *feed back* informativo rapido e diretto (non filtrato dal *trade*). Inoltre sono un importante strumento di comunicazione e di immagine che permette di avere una maggiore visibilità presso il consumatore finale. Per la realizzazione di una strategia di distribuzione diretta di successo sono necessari:

1. una gamma di offerta completa (diversificazione del prodotto);
2. acquisizione di *Know how* distributivo (nella distribuzione si richiedono conoscenze e competenze specifiche, diverse da quelle richieste dall'industria);
3. ingenti risorse finanziarie.

D'altra parte sono richiesti tempi più lunghi per l'entrata a regime dei negozi (circa due anni) e il sostenimento di maggiori costi fissi (costo del punto vendita). Alcune società (LVMH, Gucci) hanno puntato sull'apertura di *megastores* che permettono un'offerta più ampia di prodotti e un maggiore controllo del magazzino, ma necessitano di ingenti investimenti. Altre società (tra cui Tiffany che vende attraverso i cataloghi e realizza attraverso questo canale circa il 10% del fatturato) si sono orientate su spazi più ridotti che permettono un'entrata a regime più rapida e costi fissi più contenuti.

La scelta del punto vendita dipende dall'offerta di prodotti più facilmente integrabili tra loro (il *megastore* è adatto a coloro che dispongono di una ampia gamma di prodotti: accessori, prodotti di pelle, borse e abbigliamento).

Oggi si parla tanto di nuove strategie di distribuzione, di negozi in grado di soddisfare "desideri" più che bisogni, di vendere stili di vita, di offrire prodotti omogenei fra loro, ma rivolti allo stesso target, di associare allo shopping momenti di relax. La presenza di un angolo dove poter consumare uno spuntino o un vero e proprio pasto in boutique è una tendenza in espansione che porta, in prospettiva, ad una maggiore integrazione tra fashion e food nel retail, in base ad una formula già consolidata in altri paesi europei e in Giappone. Le ragioni di fondo di tale integrazione, (esempi illustri possono essere l'Emporio Armani a Parigi e Krizia a Londra) vanno fatte risalire a due ragioni principali: il miglioramento della competitività ed attrattiva dei negozi (allargare l'offerta dei prodotti e servizi significa aumentare il numero dei visitatori e di conseguenza le opportunità di vendita) e il cambiamento nei comportamenti d'acquisto dei consumatori che non comprano più solo prodotti, ma stili di vita, intesi come insiemi coerenti di prodotti e di servizi da ritrovare in un unico punto vendita. In sintesi, la tendenza del settore è quella di

avvicinarsi il più possibile al consumatore finale attraverso negozi monomarca intesi come spazi di proprietà o in *franchising*, possono essere *freestanding*, localizzati all'interno di *shopping gallery* o *shop in the shops* presso i *department stores*.

Questa tendenza è anche il risultato della consapevolezza che, negli ultimi anni, i rapporti di forza tra i vari soggetti che operano nel settore della moda si sono capovolti. Se fino a poco tempo fa la forza era nella produzione (a monte), oggi è la domanda a condizionare l'offerta. Produttori e *griffe* stanno scendendo a valle della filiera per controllare il dettaglio, in quanto è in questa fase che si crea maggior valore.

L'analisi della ripartizione del valore evidenzia come quest'ultimo è intercettato dai distributori: industrie con marchi forti, distributori tradizionali con marchi forti e molti stilisti.

Infine, i costi di apertura, che dipendono dalle dimensioni e dalla localizzazione del punto vendita, comprendono:

1. L'investimento nel negozio;
2. L'investimento di inventario;
3. Spese promozionali legate all'apertura del negozio (non superiori al 10% del totale).

La produzione per le *Luxury Houses* è strettamente legata alla qualità del prodotto finale che deve mantenersi in linea con l'immagine della società stessa.

Molte società hanno come obiettivo quello di minimizzare il capitale investito nelle strutture di produzione. La tendenza del settore è orientata verso un assetto organizzativo basato sulla centralizzazione delle funzioni a più elevato valore aggiunto quali il design, la creazione delle collezioni, il marketing, il controllo di

qualità, l'acquisto delle materie prime, semilavorati, componenti, logistica, pubblicità e le pubbliche relazioni.

Sono invece decentrate (in tutto o in parte) le attività strettamente operative di taglio e assemblaggio dei pezzi presso imprese artigianali altamente specializzate operanti a stretto legame con il committente.

Il settore dei beni di lusso è caratterizzato da uno stretto legame di fedeltà esistente con alcuni produttori che lavorano esclusivamente per una società. Il Distretto fiorentino è il polo più importante d'Italia nel settore della pelletteria di lusso. Nell'area metropolitana fiorentina, nascono marchi come Ferragamo, Gucci, Prada, Fendi, Louis Vuitton, Chanel.

L'*outsourcing* permette alla società di beneficiare di un elevato grado di flessibilità operativa richiesta dal proliferare delle collezioni e degli ordini di riassortimento, e di minimizzare il suo "*production risk*". Una diminuzione della domanda non comporterà, per la società, una riduzione dello sfruttamento degli impianti produttivi (che comporterebbe un aumento dell'incidenza dei costi fissi, dato che sarebbero ripartiti su un numero inferiore di unità prodotte) che altrimenti inciderebbe negativamente sulla redditività della società stessa.

E' frequente il ricorso all'*outsourcing* che indubbiamente garantisce una maggiore flessibilità; ciò che caratterizza il settore è lo stretto legame di fedeltà esistente con alcuni produttori che lavorano solo per la società da molti anni, sono quindi specializzati e conoscono le loro esigenze (tipico è il rapporto tra Gucci ed alcuni specialisti in toscana per la produzione di prodotti di pelle). La società di solito cura il design, compra la materia prima per poi affidare a terzi la produzione.

Anche se la tendenza è verso un decentramento produttivo, non tutte le società delegano l'attività produttiva a terzi. Si possono individuare i seguenti benefici associati alla produzione interna:

- Permette il controllo diretto sulla qualità del prodotto.
Hermès gestisce tutte le fasi del processo produttivo di circa l'ottanta per cento dei suoi prodotti.
- Consente un controllo diretto sui costi di produzione con un conseguente miglioramento dei margini operativi. L'integrazione verticale ha permesso a Louis Vuitton di realizzare un margine operativo superiore al 40% rispetto alla media del settore.
- In alcuni casi, il coinvolgimento diretto nel processo produttivo può condurre ad innovazioni di prodotto.

Si passa da una produzione interna (oltre l'80% per Hermès) ad una quasi totale produzione di terzi (Gucci per i prodotti in pelle) ad un parziale *outsourcing* (Bulgari per i gioielli e gli orologi).

Il settore della moda è un settore *labour intensive* in quanto la maggior parte dei costi fissi legati all'attività produttiva sono legati ai costi del personale. Il tempo per la realizzazione di una borsetta Hermès dedicata a Grace Kelly (17 ore) è maggiore rispetto a quello necessario per assemblare una vettura di medie dimensioni (15 ore). Una notevole parte degli investimenti è rappresentata dalle spese destinate alla formazione del personale.

Gli artigiani della Louis Vuitton devono seguire un corso di formazione di almeno dodici mesi prima di diventare operativi. Alla Hermès il corso è della durata di tre anni, al termine dei quali dovranno attendere altri quattro anni prima di produrre personalmente una borsa Hermès.

Ogni società può ricondurre la propria attività principale ad una tipologia di prodotto che, fino a qualche anno fa (in alcuni casi anche decennio fa) identificava la società stessa: Bulgari e Tiffany - gioielli, Gucci prodotti in pelle e valige, LVMH prodotti in pelle, borse e champagne. Anche se questi prodotti restano il *core business*, ognuna di queste società ha, non solo sviluppato un processo di segmentazione rivolto principalmente al raggiungimento di una clientela più giovane, ma ha iniziato un processo di diversificazione produttiva così da diventare una società più globale. Questa strategia facilita una maggiore integrazione tra i diversi prodotti (ad esempio *ready to wear* di Gucci con i prodotti in pelle), rimanendo comunque coerente con la propria identità di marca.

Oltre alla diversificazione, un ruolo importante è attribuito all'innovazione che alcuni prodotti richiedono. Se infatti, per il prodotto di base si può pensare ad un minor processo innovativo per il fatto che chi compra una valigia di Louis Vuitton o di Gucci, lo champagne Moët & Chandon o una cravatta di Hermès è un cliente storico oppure una persona che compra "il nome/qualità", per i prodotti nuovi (tipo i profumi di Bulgari, o il *ready to wear* di Gucci) è richiesto un processo innovativo più costante. Si entra in mercati dove i *competitors* sono già fortemente presenti con marchi storici (se pensiamo alle cravatte o agli orologi) e l'effetto moda determina una maggiore esposizione all'aleatorietà di certi nuovi prodotti.

In merito alla diversificazione produttiva e all'innovazione si possono individuare le seguenti tendenze:

- Una maggiore attenzione nei confronti dei consumatori più giovani e un maggiore impegno dedicato allo sviluppo della clientela locale.
- La proposta di un *brand* che rappresenti uno stile di vita.
- La creazione di *diffusion lines* e nuovi *brands*.

1.5 La globalizzazione del lusso

Nel “villaggio globale” del terzo millennio, il concetto di lusso sempre più universalmente condiviso è legato al concetto di rarità, bellezza, qualità. Ma dal punto di vista commerciale, è solo un presupposto: per essere sulla cresta dell'onda, e per esserlo in tutto il mondo, i marchi del lusso hanno bisogno di innovazione di prodotto, distribuzione qualificata, comunicazione del marchio.

L'industria del lusso si trova davanti ad uno scenario incerto, legato all'instabilità dei tassi di cambio, alla volatilità dei mercati azionari e alla fragilità delle economie dei paesi in via di sviluppo. Nonostante tale situazione il settore presenta alte potenzialità di crescita. Le società hanno ampliato la loro gamma merceologica per avere una più ampia base di consumatori, stanno cercando di ridurre la dipendenza dal turismo giapponese e da una singola area geografica, assumendo una configurazione sempre più globale.

Per concludere, sulla base dell'analisi condotta è emerso che i fattori che assumeranno crescente importanza nel mercato del futuro sono:

1. La comunicazione;

2. Il *brand*;
3. La distribuzione diretta;
4. Il personale che dovrà avere un approccio sempre più internazionale;
5. Il controllo di gestione, che dovrà supportare le strategie di sviluppo delle imprese.

2 IL CONTROLLO STRATEGICO

Nel presente capitolo esamineremo le principali problematiche del controllo strategico applicato al nostro settore di studio.

La decisione di soffermare l'attenzione su tali aspetti deriva da un'analisi dello stato attuale dell'implementazione dei tradizionali strumenti del controllo di gestione nelle imprese operanti nell'alta moda. Se, come abbiamo verificato, si può affermare che il controllo direzionale è per lo più utilizzato dalla maggior parte delle imprese, non altrettanto si può dire del controllo strategico.

A nostro avviso, possono essere individuati diversi motivi che hanno condotto allo stato attuale. Innanzitutto si deve considerare la peculiarità del settore che, come già analizzato, deve costantemente unire e contemplare le diverse esigenze emozionali e razionali, presenti al suo interno; ciò ha reso difficile l'applicazione degli strumenti di controllo già a livello direzionale.

A questa difficoltà di adozione si deve aggiungere la presenza di elevati margini di profitto che per molti anni hanno caratterizzato il settore. Tale fatto ha, indubbiamente, costituito un freno all'implementazione di tecniche di controllo di gestione più evolute: non ne era percepita la necessità dal momento che le imprese continuavano, comunque, a produrre utili importanti.

Un ulteriore elemento che deve essere valutato è l'iniziale carattere artigianale e familiare di queste produzioni e, quindi, la relativa piccola-media dimensione che ha

indubbiamente portato ad una lenta adozione di sistemi più sofisticati di controllo strategico per l'assenza di una adeguata cultura in materia.

A ciò si deve aggiungere la sostanziale stabilità del settore, caratterizzato per molti anni dalla presenza di pochi attori a livello internazionale, concentrati prevalentemente in Francia ed in Italia, e da una relativamente scarsa concorrenza. Un contesto competitivo poco dinamico ha così favorito il permanere dello *status quo* con una conseguente scarsa necessità di fare ricorso a forme di pianificazione e controllo più sofisticate.

Come visto nel capitolo precedente negli ultimi dieci anni la situazione si è notevolmente modificata a seguito di un elevato numero di operazioni di fusione ed acquisizione e delle conseguenti fasi di consolidamento e rivalorizzazione dei marchi acquisiti. Il contesto competitivo è, quindi, mutato vedendo la nascita di alcuni veri e propri poli del lusso operanti a livello mondiale.

La crescita dimensionale perseguita dalle maison è avvenuta sia attraverso lo sviluppo e la valorizzazione dei prodotti e dei marchi già di proprietà, che tramite un ricorso massiccio alle acquisizioni. Ciò ha indotto molte imprese a rivedere la loro struttura societaria ed organizzativa per adeguarla alle mutate esigenze aziendali.

Non c'è dubbio che, ancora oggi, un'impresa dell'alta moda nasce sempre dall'abilità creativa ed innovativa dello stilista-fondatore e che, dunque, non può che sorgere con dimensioni modeste e *monobrand*. Tuttavia, sono sempre più presenti sul mercato oltre a piccole società, strettamente legate all'abilità dello stilista, imprese di maggiori dimensioni, anche quotate, operanti nel vasto settore dell'alta moda e del lusso, proprietarie di marchi e licenze che devono il loro nome a grandi stilisti del passato, ma che hanno ormai poco a che fare con i loro fondatori.

Un ulteriore cambiamento che deve essere tenuto in considerazione è la riduzione dei margini di guadagno di alcuni settori industriali tradizionali. Ciò sta inducendo

sempre di più imprenditori ed investitori a guardare con attenzione al settore dei beni di lusso in cui i margini di ricarico sono ancora elevati.

Da tali premesse emerge l'importanza di uno studio sugli aspetti più innovativi del controllo; un controllo che riteniamo diventerà più rilevante anche nel settore dell'alta moda, per la necessità di gestire una maggiore complessità aziendale, derivante dalla presenza di imprese più grandi ed articolate operanti in un mercato più competitivo.

Le difficoltà di gestire tale complessità sono di varia natura, ma fondamentalmente riguardano la necessità di coniugare e di contemplare un numero sempre crescente di variabili interne all'azienda, ma anche esterne per prendere in esame il loro continuo trasformarsi.

Non vi è dubbio che se le forme di controllo di gestione direzionale sono incentrate prevalentemente sull'analisi delle variabili interne di impresa, altrettanta attenzione meritano i rapporti con l'ambiente esterno, aspetto sempre più importante per poter garantire il successo.

Nel presente capitolo intendiamo, quindi, soffermarci brevemente sull'evoluzione del controllo di gestione con particolare attenzione agli aspetti del controllo strategico mettendo in evidenza le peculiarità di questo anche rispetto al controllo direzionale. Una volta delineati questi primi aspetti ci soffermeremo sull'analisi delle finalità di tale tipo di controllo nonché sullo studio dei processi e dei suoi tradizionali strumenti.

2.1 I principi del controllo strategico

Trattare delle diverse teorie sul controllo richiede di partire necessariamente dal pensiero di Anthony [Anthony 65] che, per primo, ha definito il concetto di *management control*; con tale espressione ci si è voluti riferire al controllo di gestione non solo come ad un'attività qualificante, propria dei compiti di direzione, ma come un qualcosa di distinto che richiede una specifica organizzazione ed adeguati strumenti tecnicocontabili di sostegno.

Con il pensiero dell'autore si viene così a definire nel corso degli anni '60 del novecento la struttura generale dei sistemi di controllo; due sono le colonne portanti della sua teoria:

- separazione netta tra formulazione e realizzazione degli obiettivi con conseguente ripartizione tra le attività di pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo;
- concezione organizzativa di tipo burocratico basata sul principio della "impersonalità oggettiva" [Gallinaro 90].

La teoria sviluppata dall'autore era estremamente coerente con il contesto socioeconomico in cui si sviluppò; gli Stati Uniti di quel tempo vedevano una domanda continuamente in crescita all'interno di un contesto ambientale sostanzialmente stabile.

A quell'epoca era corretto mantenere distinte le tre fasi del controllo e, soprattutto, avere un sistema organizzativo impersonale che garantisse massima efficacia: "la rigidità del requisito della «impersonalità oggettiva» - consistente nel presupporre una risposta costante ed omogenea alle direttive di vertice di tutti i dipendenti – si rivela un potente canale di diffusione dei sistemi di controllo i quali, date le modeste

prestazioni dell'informatica di allora, dovevano essere, a loro volta, rigidi, semplificanti e, soprattutto, standardizzati" [Pozzoli 04].

Un grande pregio del pensiero di Anthony è stato quello di gettare le basi per la diffusione su larga scala degli strumenti tecnico-contabili per effettuare un corretto controllo di gestione.

Non vi è dubbio che l'aspetto che più mancava nell'impostazione degli anni '60 era quello strettamente psicologico. La preoccupazione successiva fu, dunque, di assicurarsi che i comportamenti umani garantissero effettivamente il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il controllo si presenta, quindi, come "un insieme di meccanismi volti ad aumentare la probabilità che le persone assumano comportamenti adeguati al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda" [Flamholtz 82].

Guardando ai due elementi chiave della teoria di Anthony che abbiamo riportato ad inizio di paragrafo, il primo ad essere stato messo in discussione è stato quello che prevedeva una concezione organizzativa del controllo di gestione di tipo burocratico, mentre è rimasto valido più a lungo il principio chiave della separazione tra pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo.

Il mutato contesto ambientale degli anni '80 ha però messo in discussione anche il primo pilastro delle teorie degli anni '60; il concetto di azienda come sistema chiuso mal si adattava all'ambiente economico più dinamico che si stava creando. La preoccupazione di quegli anni fu quella di capire il motivo per cui i sistemi di controllo non erano più in grado di garantire l'effettivo perseguimento degli obiettivi strategici dell'impresa.

In tale contesto prende campo un nuovo concetto di controllo che non accetta più la netta separazione tra pianificazione strategica e controllo operativo e direzionale

ma che, anzi, vede i due aspetti tra loro intimamente legati in quanto ai secondi spetta il compito di realizzare le strategie definite dal primo.

La dinamicità del mutato contesto ambientale richiede che l'azienda non sia più un'entità chiusa in sé stessa ma che valuti quanto avviene nei contesti in cui opera per evitare che il controllo di gestione assicuri il raggiungimento di obiettivi che non sono più in linea con le finalità strategiche dell'impresa. "Introspezione degli obiettivi ed orientamento al breve termine di per sé non condannano un'impresa alla catastrofe ma certo costituiscono un serio ostacolo ad una rapida azione di adattamento. Per questo, nei settori in cui il rischio di sorpresa strategica e gli elementi di discontinuità ambientale sono frequenti, diviene indispensabile introdurre meccanismi di monitoraggio del processo di pianificazione e controllo, in maniera da verificare costantemente la sensibilità e la reattività al cambiamento" [Pozzoli-Brunetti 92].

Il concetto di controllo strategico emerso nel corso degli anni '80 si presenta ben diverso e, soprattutto, più complesso ed articolato rispetto all'impostazione valida fino a dieci anni prima. Si può, dunque, affermare che gli obiettivi di tale nuova modalità di controllo sono due:

- la verifica della congruità degli obiettivi che sono stati definiti in sede di pianificazione e, quindi, un controllo della validità degli stessi in quanto un mutamento ambientale potrebbe rendere non più opportuno il perseguimento di determinati obiettivi per il raggiungimento della missione aziendale;
- una volta definito ed accertato il primo aspetto, controllo della capacità dell'impresa di riuscire effettivamente a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Venendo ad osservare il contesto italiano, deve, senza dubbio, essere preso in considerazione il lavoro di Coda con il quale si è voluto procedere ad effettuare una

distinzione tra controllo economico e controllo esecutivo; con il primo si intende un controllo sulla correttezza delle azioni intraprese mentre con il secondo si intende, piuttosto, un controllo sulla correttezza e l'adeguatezza dei comportamenti di coloro che operano all'interno di una organizzazione. E' da queste prime considerazioni sulla diversa natura che il controllo può assumere che sono derivate le varie argomentazioni della scuola comportamentista californiana il cui massimo esponente è stato sicuramente Eric Flamholtz: tale filone di pensiero riconosceva, infatti, al comportamento attivo e propositivo dei membri di un'organizzazione un ruolo fondamentale nel decretare il successo di un sistema di controllo di gestione.

Per avere dei primi accenni al concetto di controllo strategico occorre, invece, attendere la fine degli anni settanta; le osservazioni di Lorange in merito videro, in un primo momento e da parte di alcuni studiosi, una solo tiepida accoglienza ritenendo che non si avesse a che fare con un'importante novità bensì solo con una sistematizzazione della fase finale del processo di pianificazione e controllo.

Si è assistito così negli anni ad una vera e propria evoluzione del concetto di controllo, superando i limiti dimostrati dai tradizionali strumenti di *management accounting*, quali i *report* economico-finanziari, i *budget* o gli strumenti di contabilità analitica. Nel tempo si è, infatti, percepito il bisogno di trovare sistemi di controllo che si potessero adattare ad una realtà economica sempre più dinamica ed imprevedibile; se, infatti, i tradizionali strumenti del controllo potevano essere utili in periodi di sostanziale stabilità ed equilibrio delle forze competitive sul mercato, ciò non poteva più bastare nel mutato contesto in cui la maggior parte delle imprese si trovavano a dover operare: occorreva un controllo di gestione strategico.

Nel tempo, si è cercato di trovare una risposta alle suindicate questioni attraverso il ricorso ai *non financial indicators* e, poi, a forme di contabilità direzionale integrata.

Non vi è dubbio, ora, che il *management accounting* venga a qualificarsi sempre più come *strategic management accounting*, ovvero come “contabilità a supporto della gestione strategica oltre che operativa d’impresa” ed è in questo ambito che si collocano gli studi sulla *balanced scorecard*.

Il controllo strategico non è altro che l’apice di un intero sistema di controllo di gestione; non potrebbe esistere, senza una sottostante base costituita dal controllo operativo e direzionale. Esso rappresenta, quindi, la fase più avanzata, più evoluta dell’intero sistema.

D’altra parte, non si potrebbe pensare ad un controllo operativo, direzionale e strategico scissi gli uni dagli altri, dovendo essi costituire, per il buon funzionamento dell’impresa, un tutt’uno coordinato e inscindibile. E’ fondamentale, infatti, che per il buon funzionamento di un’impresa vengano al contempo rispettati sia gli obiettivi di breve andare che gli obiettivi di lungo andare, siano essi economico-finanziari che qualitativi [Bergamin Barbato 91].

Volendo definire, seppur brevemente, il controllo operativo questo si presenta come un “controllo di carattere concomitante e consuntivo, che serve a misurare come si opera nei vari processi e nelle singole operazioni al fine di garantire un comportamento corretto. Esso si presenta spesso di carattere ripetitivo e si manifesta attraverso un’attività di tipo esecutivo” [Terzani 99].

Lo scopo di tale forma di controllo è, dunque, quello di verificare l’effettivo impiego delle risorse assegnate ai vari centri di responsabilità. Il controllo operativo elabora per lo più dati precisi e tendenzialmente oggettivi; è evidente che alla base di tutto è necessaria la presenza di un valido e automatizzato sistema di contabilità generale ed analitica.

Spostandoci a considerare le peculiarità del controllo direzionale occorre considerare che esso costituisce una forma di controllo più evoluta rispetto alla

precedente. Esso può essere preventivo, concomitante o consuntivo e costituisce una guida per i *manager* che, grazie all'uso della contabilità direzionale, verificano l'impiego efficace ed efficiente delle risorse aziendali.

Non vi è dubbio che esso non può prescindere dalle decisioni assunte in sede di pianificazione e che ha come referenti privilegiati i dirigenti dell'impresa. Esso guida, infatti, i manager nell'indirizzare l'impresa verso gli obiettivi che essa si è prefissata. E' evidente che tale forma di controllo presenta maggiori livelli di soggettività in quanto le informazioni che giungono ai manager e sulla base delle quali essi devono assumere le loro decisioni sono per lo più di carattere stimato. Mentre nell'ambito del controllo operativo le uniche difficoltà potevano provenire dall'eterogeneità delle informazioni (ore lavorate, numero di prodotti, tempi, ecc) ma non certo dalla loro discrezionalità, nell'ambito del controllo direzionale ci troviamo davanti informazioni caratterizzate da un elevato contenuto di soggettività; si pensi, ad esempio, alle difficoltà che sono sottese al procedimento di assegnazione dei costi ai prodotti o ai processi.

Concentrando la nostra attenzione sul controllo strategico è doveroso ricordare che le prime osservazioni in merito sono da attribuire ad Anthony; egli, per primo, ha cercato di dare una sistematizzazione all'intera disciplina del *management accounting* individuando una ripartizione dell'attività di controllo in *strategic planning*, *management control* e *operational control* [Anthony 65]. In questo ambito non intendiamo andare ad analizzare l'intera evoluzione degli studi sul controllo strategico; basti sapere che nell'ambito di tali studi si è passati da un'ottica che considera il controllo strategico come un sistema basato esclusivamente su meccanismi di *feedback* ad un controllo anche *ex ante* e, dunque, legato a meccanismi di *feedforward*.

Spostando l'attenzione sugli aspetti del controllo strategico, è necessario premettere che esso nasce proprio dal tentativo di superare quelli che sono i limiti del controllo direzionale.

Il controllo strategico, infatti, cerca di porre soluzioni a problemi più complessi anche sulla base dell'osservazione di fenomeni ed accadimenti esterni e non esclusivamente interni, come, invece, avviene per il controllo operativo e direzionale.

Se, infatti, il controllo direzionale si limita a fornire informazioni di carattere prevalentemente quantitativo, si presenta nelle imprese la necessità di effettuare anche un controllo qualitativo che valuti "i segnali provenienti dall'ambiente, segnali che potrebbero anche condurre a considerazioni diverse da quelle già avanzate"; si tratta, dunque, di "impiegare opportuni sensori che registrino gli effetti di movimenti esterni, legati, ad esempio, al tasso di sviluppo del mercato o al tasso di inflazione e, soprattutto indichino quale sarà la loro incidenza al fine del raggiungimento degli obiettivi" [Terzani 99].

Si tratta, dunque, di un controllo di lungo periodo che ha il compito di "garantire un monitoraggio delle posizioni spaziale e temporale occupate dall'azienda nel proprio scenario di riferimento, al fine di consentirle di mantenere e/o migliorare le necessarie condizioni di equilibrio economico" [Sannino 02]. Non vi è dubbio che lo scopo fondamentale di tale controllo sia quello di aiutare l'impresa, da una parte, a valutare se il suo andamento prosegue seguendo gli obiettivi strategici che si è posta e, dall'altra, a riesaminare costantemente la validità degli obiettivi strategici che sono stati fissati e, se ve ne è necessità, adeguarli al mutato contesto e alle mutate esigenze.

Tutto ciò non può che essere di competenza del controllo strategico dal momento che è l'unica forma di controllo che opera effettivamente a livello di vertice e che coinvolge da vicino la proprietà e coloro ai quali è demandata l'amministrazione

dell'impresa. Tale attività di analisi e di eventuale riformulazione della strategia non può essere di competenza del controllo direzionale né di quello operativo ma, esclusivamente, del controllo strategico in quanto è l'unico ad avere una visione ampia e complessiva dell'intera gestione aziendale.

Nell'attuale contesto competitivo non è infrequente trovarsi in situazioni in cui la strategia prefissata non risulta più valida nell'arco di tempo stabilito per la sua attuazione; in tali casi risulterebbe del tutto inutile procedere, anche in sede operativa e direzionale, al raggiungimento di determinati obiettivi qualora questi non fossero più allineati con le finalità strategiche dell'impresa.

In questa ottica è proprio il controllo strategico che assume il ruolo di effettivo strumento di controllo a sé stante, rischiando altrimenti di risultare di fatto assorbito dalla pianificazione strategica.

Il controllo strategico, dunque, non deve costituire soltanto la fase finale di un'attività di pianificazione strategica; esso deve essere strettamente legato alla pianificazione, costituendone da una parte la fase finale ed, al tempo stesso, la fase iniziale di un nuovo processo di pianificazione di medio-lungo andare.

In assenza di un tale sistema sarebbe difficile valutare in modo attendibile il raggiungimento degli obiettivi strategici che l'impresa si è proposta ma, soprattutto, diventerebbe difficoltoso formularne dei nuovi.

E' in questa ottica interpretativa del controllo di gestione che rientra l'approccio *interactive control system*, in contrapposizione alla forma tradizionale di *diagnostic control*; si riconosce cioè l'importanza di una forma di controllo che sia interattiva, ovvero che richieda un coinvolgimento diretto di coloro che lavorano nell'impresa.

Nelle imprese di oggi, infatti, sono sempre meno coloro che svolgono esclusivamente mansioni esecutive ed invece sempre più numerosi coloro che si occupano di attività impegnative, articolate, che richiedono competenze complesse.

Ai dipendenti è riconosciuto un ruolo più attivo e propositivo all'interno dell'azienda generando, di conseguenza, un maggior senso di appartenenza dei lavoratori alla stessa.

In tale contesto è fondamentale che anch'essi vengano, in parte, coinvolti nelle diverse fasi di formulazione e di controllo della strategia.

Nello studio dei diversi livelli del controllo di gestione è anche prendere in considerazione più da vicino il legame esistente tra tipologie di controllo ed i livelli gerarchici che più sono interessati da ciascuno di essi.

Da quanto detto emerge chiaramente come le sopraindicate tipologie di controllo svolgano i loro compiti e le loro funzioni a livelli diversi della gerarchia societaria; se, infatti, il controllo operativo è per lo più demandato agli addetti delle varie funzioni ed il controllo direzionale fa capo ai responsabili delle varie aree il controllo strategico è certamente una prerogativa del vertice aziendale. Diversi sono, dunque, il peso ed il coinvolgimento dei vari livelli gerarchici nell'attività di controllo di gestione.

2.2 Le finalità del controllo strategico

Due sono gli obiettivi principali del controllo strategico: il primo consiste nella valutazione dell'andamento della strategia, ovvero nell'analisi del fatto che la strategia stia seguendo le finalità che si era prestabilita; il secondo si occupa di analizzare se gli indirizzi e gli obiettivi posti siano tuttora validi.

Si tratta, evidentemente, di aspetti ben distinti; con il primo intendiamo riferirci ad un'analisi a posteriori dell'andamento strategico per una valutazione degli scostamenti tra quanto programmato e quanto realizzato e, quindi, per l'eventuale successiva adozione dei necessari correttivi per la riduzione dei sopraindicati gap. Con il secondo, invece, si evidenzia una natura ben diversa del controllo, più proattiva. Si tratta, infatti, di effettuare, attraverso i risultati del controllo condotto sui dati a consuntivo, un'analisi della validità degli stessi obiettivi strategici che in passato si è deciso di adottare.

E' plausibile che, con il passare del tempo, si presentino cambiamenti a livello di scenario competitivo, per cui sia opportuno rivedere gli obiettivi di pianificazione strategica e lo stesso posizionamento dell'impresa sul mercato. In merito si afferma che "il primo obiettivo assume una sua rilevanza soprattutto in contesti ambientali poco perturbati. Il secondo diventa fondamentale nei contesti ambientali molto dinamici, dove il problema del vertice aziendale è comprendere quali regole darsi per conseguire gli obiettivi di sopravvivenza e sviluppo nei business in cui l'azienda opera, se occorre prendere atto che in alcuni business le opportunità di crescita sono molto ridotte, se occorre intraprendere iniziative in business nuovi" [Garzoni 03].

L'adozione di un sistema di controllo strategico è importante perché tale attività non riguarda soltanto il vertice aziendale, ma deve andare a coinvolgere l'intero sistema impresa.

E' necessario, infatti, che esso non rimanga appannaggio esclusivo dei vertici d'impresa ma venga comunicato anche ai livelli inferiori della gerarchia societaria, in modo che tutti siano consapevoli degli obiettivi e contribuiscano, per quanto è loro possibile, a raggiungerli. Fare controllo strategico vuol dire, infatti, diffondere all'interno dell'impresa la dimensione strategica riducendo la separazione che intercorre tra la formazione della strategia e la sua della realizzazione.

Quest' ultimo aspetto costituisce uno dei motivi fondamentali per cui è opportuno ricorrere a modelli di controllo strategico. Tra le funzioni assolve da questo strumento, oltre a quella di motivazione di tutto il personale, vi è il coordinamento tra gli obiettivi delle diverse aree dell'impresa.

La crescita dimensionale e la complessità delle imprese, comporta inevitabilmente il sorgere di obiettivi specifici per singole aree strategiche di affari; è, quindi, importante che si realizzi un coordinamento degli sforzi di tutti coloro che operano all'interno dell'impresa e delle sue diverse aree di gestione per raggiungere obiettivi strategici comuni.

Nell'accezione di controllo strategico ormai invalsa e, quindi, con riferimento al così detto *strategic management*, due sono i ruoli fondamentali che i teorici gli attribuiscono: un ruolo di controllo strategico quale *feedback* del piano ed uno, più ampio, di orientamento e di guida per il *management*.

Secondo la prima accezione, il controllo strategico cerca di individuare tramite i miglioramenti od i peggioramenti che si sono verificati e, dunque, attraverso i risultati ottenuti a consuntivo, gli eventuali cambiamenti avvenuti nell'ambiente competitivo e la conferma della validità degli obiettivi strategici prefissati. In questo senso il

controllo strategico si verrebbe a configurare come una valida soluzione intermedia e di collegamento tra il breve ed il lungo termine.

In merito alla seconda finalità del controllo, ovvero di guida al *management*, questa non è di minore importanza. Infatti, un buon sistema di controllo strategico deve favorire un rapporto vivace e reattivo dell'impresa con l'ambiente in cui opera in modo che essa non sia costretta a prendere atto dei cambiamenti del contesto competitivo durante l'implementazione della strategia o, peggio ancora, a posteriori. L'azienda deve avere un ruolo da protagonista sul mercato, focalizzandosi, di volta in volta, sui fattori critici di successo del momento.

2.3 Il controllo strategico ed i suoi strumenti

Nell'organizzazione di un processo di controllo strategico nell'ambito di un'organizzazione complessa occorre tenere in considerazione tre ordini di sottosistemi.

Il primo, che si colloca a monte di tutti gli altri ed è in qualche modo esterno all'impresa, riguarda il controllo esercitato dagli *stakeholders* sul funzionamento dell'intero sistema aziendale; si tratta, dunque, di una forma di controllo che non viene esercitato all'interno dell'impresa da coloro che hanno l'amministrazione della stessa ma, principalmente dai proprietari-azionisti della stessa, che hanno interesse affinché la gestione della loro azienda sia affidata a soggetti competenti. Si tratta prevalentemente di un problema di governance da affrontare al momento della scelta dell'amministratore delegato e degli altri amministratori e che, dunque, prescinde, almeno in parte, dall'oggetto della nostra trattazione.

Più vicini al nostro oggetto di studio sono gli altri due ordini di sotto-sistemi che riguardano il controllo della realizzazione della strategia e, ancora prima, la validità degli obiettivi fondamentali che sono stati posti alla base della strategia.

Quest'ultimo sotto-sistema si presenta particolarmente importante poiché costituisce la base sul quale incentrare l'altro sotto-sistema. Se, infatti, non si ha certezza sulla validità degli obiettivi che sono stati prefissati, oppure questi, pur validi al momento della loro formulazione non lo sono più nel corso della loro attuazione, è necessario che vengano assunti rapidamente interventi correttivi perché gli obiettivi che si raggiungeranno possano risultare effettivamente di successo.

Infine, un ruolo particolarmente importante è ricoperto dal sotto-sistema relativo alla realizzazione effettiva della strategia prefissata.

Si tratta, dunque, di due ordini di problemi; il primo, riguarda la verifica della validità della strategia, mentre il secondo riguarda la verifica del raggiungimento della strategia. A tal fine rispondono i così detti “strumenti diagnostici del controllo”: si tratta di vari indicatori e misuratori di *performance* in grado valutare l'adozione e l'effettiva realizzazione degli obiettivi prefissati.

Non vi è dubbio che in questi ultimi anni si è assistito ad una crescita notevole degli strumenti da impiegare per effettuare tale controllo; è, infatti, ormai comunemente accettato che l'analisi della sola dimensione economico-finanziaria non è sufficiente per valutare l'andamento aziendale.

Si è visto, dunque, un fiorire di indicatori e di strumenti diversi in grado, chi più chi meno, di valutare le *performance* aziendali; il problema che si pone è allora quello di individuare il meccanismo più corretto e più opportuno. Non vi è dubbio che molti di questi strumenti fanno uso di alcuni indicatori comuni; il problema centrale è, non solo quello di individuare l'insieme di indicatori più valido e più corretto, ma anche quello di adottare il sistema che nel complesso si adatti maggiormente alla realtà da

valutare, sia sostanzialmente semplice nella sua articolazione e si presenti complessivamente flessibile.

Tra i vari strumenti che possono essere presi in considerazione vi sono il *tableau de board*, la *balanced scorecard*, lo strumento più diffuso ed al quale dedicheremo l'intero prossimo capitolo ed il modello del *performance prism*.

2.3.1 Il tableau de board

Il *tableau de board* nasce e si sviluppa in Francia nei primi del novecento; è un modello già noto molti anni prima dell'introduzione della *balanced scorecard*. Si valuta, infatti, che, a prescindere dalle sue fasi introduttive iniziali, già negli anni sessanta del secolo scorso esso si sia andato diffondendo in Francia integrandosi con gli altri strumenti del controllo direzionale: negli anni ottanta era ormai ampiamente utilizzato in Francia come pannello di valutazione multidimensionale.

Tale modello si caratterizza per la presenza di più misure tra loro legate da relazioni di causa-effetto; esso prevede, infatti, diversi livelli di informazione con caratteristiche distinte a seconda che interessino fasce più o meno alte della gerarchia societaria. Il *tableau de bord* si costituisce di un *set* di indicatori sintetici e di natura economico-finanziaria per i vertici della struttura organizzativa aziendale, e di un *panel* di informazioni più dettagliate e non finanziarie per i livelli più bassi. Il modello prevede l'individuazione di molte informazioni specifiche partendo dal basso della piramide societaria per poi procedere a riassumere le suddette informazioni in pochi indicatori veramente significativi. "Vi sarebbero, quindi, tanti *tableaux de bord* quanti risulterebbero i sub-obiettivi individuati e riconducibili ciascuno a specifici

responsabili presenti ai vari livelli organizzativi” [Sannino 02]; dall’unione dei distinti quadri deriva il *tableau de bord* unitario.

La scomposizione in più sub-obiettivi analitici per le singole aree d’impresa è necessario per poter assicurare un controllo analitico e capillare e per ottenere, attraverso il loro ricongiungimento, una informativa corretta ed attendibile che sia il più possibile frutto di un’analisi attenta dell’effettiva realtà aziendale.

La suddivisione dell’analisi in più sub-aree e sub-obiettivi permette, inoltre, di prendere in considerazione anche parametri quantitativi non necessariamente traducibili in termini monetari ma che costituiscono i primi punti di riferimento nella realtà operativa. Si deve considerare, in merito, che l’origine del *tableau de bord* è strettamente legata ad ambiti scientifici tecnico-ingegneristici. Esso, infatti, si è sviluppato, almeno inizialmente, come strumento guida per gli operatori della produzione per poi spostarsi alle altre funzioni aziendali e divenire, così, uno strumento di guida per l’intero sistema aziendale.

Per quanto attiene alla struttura operativa di tale modello nonché alle modalità di redazione è difficile fare riflessioni precise in quanto esso si presenta come uno strumento svincolato da regole di elaborazione.

2.3.2 Il performance prism

Tra i vari strumenti di controllo che sono stati proposti è sicuramente da segnalare il modello di controllo a vari livelli noto con l’espressione *performance pyramid*.

Tale modello, sulla scia di quanto già elaborato nel *tableau de board*, parte dal presupposto che è necessaria una diversa valutazione delle performance d’impresa a seconda del livello gerarchico; si individuano, così, quattro livelli organizzativi caratterizzati da elementi da valutare tra loro distinti: il livello dei processi all’interno

delle funzioni, il livello dei processi inter-funzionali, il livello delle aree d'affari ed il livello *corporate*.

Lo strumento individua due filoni comunicazionali; uno consistente nella comunicazione degli obiettivi che parte dal vertice e si diffonde verso i livelli più bassi dell'organizzazione e l'altro, che si muove in senso contrario.

Nell'utilizzo dei vari indicatori si parte da informazioni molto dettagliate e specifiche ai livelli più bassi della gerarchia per arrivare ai livelli più alti attraverso un processo di sintesi e di ricomposizione dei vari indicatori.

Nel modello presentato le informazioni hanno una diversa frequenza di rilevazione e diffusione; nel caso, infatti, del livello delle attività operative queste saranno molto frequenti, relative ad aspetti operativi ed esclusivamente di natura quantitativa. Con il procedere verso l'alto di questa struttura le informazioni diventano più articolate, più complesse ma, al tempo stesso, più sintetiche; non si tratterà più, solamente, di un insieme di dati, bensì di informazioni articolate e ragionate, anche non necessariamente quantitative.

Si pensi, ad esempio, all'aspetto della soddisfazione della clientela; l'analisi di questo aspetto fondamentale della performance di un'impresa parte dalla considerazione di elementi quantitativi come il numero di prodotti difettati od il tempo di consegna; ciò si traduce poi in un indicatore più sintetico di soddisfazione della clientela ed, in ultima analisi, nella quota di mercato. Questo è un esempio tipico di come i tanti indicatori rappresentativi del concetto di qualità si vengano poi a tradurre e ad aggregare in un semplice numero, una percentuale: la quota di mercato dell'impresa.

Il modello del *performance pyramid* individua due grandi filoni di analisi; quello dei processi interni aziendali, che può essere rappresentato dal lato destro della piramide delle performance, e quello dei processi esterni, rappresentato invece dalla

sezione sinistra della piramide. Nel primo ambito si prendono in considerazione prevalentemente gli aspetti relativi all'attività interna dell'impresa ed, in qualche misura alle attività più facilmente gestibili e controllabili da parte dell'azienda; la seconda sezione si riferisce, piuttosto, all'interrelazione tra l'azienda e l'ambiente esterno.

2.4 Principi di riferimento per un sistema di controllo di gestione strategico nelle aziende dell'alta moda

In generale, si può dire che un sistema di controllo di gestione ha come obiettivo primario *la misurazione delle performances aziendali* (secondo le viste logiche più appropriate definite dall'azienda) lungo un ase temporale di riferimento, che tipicamente è rappresentatato dall'anno solare.

Per le Aziende dell'alta moda, che lavorano per collezione, il periodo di riferimento (cd. *timing*) ha una duplice valenza: in relazione all'anno solare si individuano, tipicamente, gli obiettivi aziendali (complessivamente intesi) mentre, in relazione alle logiche di business, si individuano gli obiettivi di *stagione* (fig.4).

	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
													Livello aziendale
	Budget												
	Consuntivo												
	Responsabilità aziendale												
P/E													Livello di business
Piano stagione	Venduto												
Spedito	Fatturato		AI										
	Piano stagione				Venduto								
	Spedito				Fatturato				P/E				
									Piano stagione		Venduto		
									Spedito		Fatturato		
	Responsabilità di processo e di business												

Figura 4 Timing di riferimento

Ai due livelli individuati fanno dunque capo esigenze informative diverse: a livello aziendale si fa riferimento al bilancio d'esercizio derivante dal sistema amministrativo – contabile (tipicamente con una competenza annuale), mentre a livello di business si fa riferimento al bilancio gestionale (con una competenza infrannuale a cavallo di più esercizi).

Come si può constatare, il periodo di riferimento rappresenta di per sé un elemento di caratterizzazione che il sistema di controllo di gestione deve contenere nella sua logica di impostazione oltre che di funzionamento.

In taluni casi, inoltre, può essere opportuno allineare il periodo di esercizio e il periodo di stagione, modificando la data di chiusura dello stesso. In tal modo può risultare più semplice una riconciliazione tra i valori gestionali e quelli civilistici (somma delle stagioni ed esercizio).

Seguendo questo schema logico, un'altra qualità che il sistema di controllo di gestione deve possedere è la possibilità di effettuare analisi dati con differenti livelli di aggregazione. A livello di conto economico rileviamo che l'elemento informativo che rappresenta il massimo livello di profondità di analisi è l'articolo (inteso come modello-tessuto). Questo elemento rappresenta il livello base di aggregazione dei costi. Inoltre, rappresenta un indicatore aziendale importante per l'analisi dei margini di contribuzione sia per la stagione corrente, che come termine di comparazione con la stessa stagione del periodo precedente (cd. controstagione).

Proseguendo, oltre a quanto sopra indicato, occorre considerare che la definizione di un sistema di controllo di gestione non può prescindere dal grado di ampiezza delle informazioni che deve generare. Laddove per "ampiezza" si intende il numero di variabili da considerare (e dunque da monitorare) diventa necessario definire le principali viste logiche da analizzare: i conti economici aziendali possono essere suddivisi per un periodo di riferimento, per società, per competenza di mercato, ecc.

Le viste logiche devono rilevare i fatti aziendali secondo una struttura di analisi multidimensionale (fig.5) che consenta di incrociare i differenti risultati analitici ricollegabili ai comportamenti ed alle responsabilità di ogni elemento dell'organizzazione. La scelta delle dimensioni di analisi è tipicamente legata al mercato (o ai mercati) in cui essa opera e alla struttura decisionale e organizzativa della medesima.

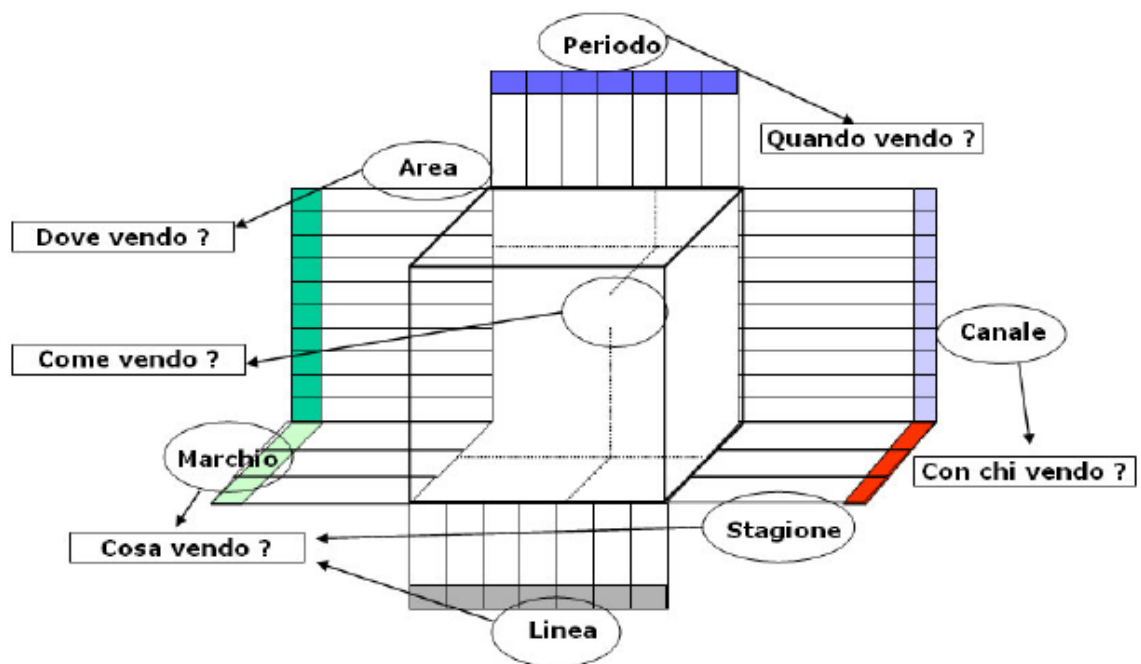


Figura 5 Analisi Multidimensionale

3 La Balanced Scorecard: uno strumento di controllo strategico

L'individuazione, l'implementazione ed il monitoraggio delle strategie sono, da sempre, presupposti essenziali per il governo delle aziende, nonché attività necessariamente orientate alla creazione di valore per gli *stakeholders* (ovvero azionisti, clienti, dipendenti, fornitori e, più in generale, tutti i portatori di interesse che gravitano intorno all'azienda). In virtù della centralità di tali aspetti per la sopravvivenza e lo sviluppo delle organizzazioni aziendali, le pagine seguenti intendono richiamare gli elementi sostanziali delle logiche proposte da Robert Kaplan e David Norton (1996/2001/2004) in merito ai sistemi di misurazione delle performance imperniati sulla tecnica delle *Balanced Scorecard*.

3.1 Il modello della balanced scorecard

La metodologia della *Balanced Scorecard* nasce nel 1992 con un articolo pubblicato sulla *Harvard Business Review* da Robert Kaplan e David Norton dal titolo: “*The Balanced Scorecard. The measure that drive performance*”.

Le *Balanced Scorecard* rappresentano, quindi, una metodologia di controllo strategico utilizzata in una struttura multidimensionale per descrivere, attuare e gestire la strategia di tutta l’organizzazione allo scopo di tradurre missioni e strategie in una serie completa di misure della performance, che forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione.

In tal modo viene a delinearsi un nuovo sistema di management in cui la *Balanced Scorecard* ha il merito di collegare gli obiettivi operativi a breve termine con gli obiettivi strategici a lungo termine, ponendo a confronto misure finanziarie e non, indicatori ritardati e indicatori di tendenza, prospettive di performance interna e di quella esterna.

Nelle intenzioni degli autori questa metodologia deve permettere di impostare un sistema di misure intorno alle quali implementare un sistema di controllo direzionale efficacemente collegato alle componenti della gestione aziendale, per poterne verificare la coerenza con le strategie poste in essere dall’azienda.

Se la *Balanced Scorecard* viene implementata sulla base di questa coerenza, essa può essere definita come un “sistema coerente di misurazione e controllo integrato”. La continua evoluzione degli scenari macroeconomici impone alle aziende la ricerca di modelli innovativi per fronteggiare le continue sfide di una concorrenza sempre più agguerrita, questo significa operare in un ambiente estremamente dinamico,

dove per gestire la volatilità è indispensabile avere Strategie efficaci e Sistemi di Controllo efficienti.

Il modello della *Balanced Scorecard* parte dalla premessa che affidarsi unicamente a misure di tipo economico-finanziario in un sistema di management possa indurre le organizzazioni in errore, in quanto tali misure sono indicatori *ex post* che forniscono informazioni relative ad azioni che sono state già realizzate.

La tendenza ad affidarsi esclusivamente alle misure finanziarie incoraggia un comportamento a breve termine che sacrifica la creazione di valore a lungo termine in favore di una *performance* immediata.

L'introduzione della BSC conserva misure della performance finanziaria, i cosiddetti indicatori *ex post*, ma li integra con le misure dei *driver*, o *lead*, della *performance* finanziaria futura.

L'idea di fondo è la seguente: per vincere la partita che ogni giorno le aziende giocano sul mercato occorre avere a disposizione un numero molto elevato di informazioni e di indicatori che segnalino i punti in cui intervenire e le conseguenze che questi interventi possono provocare all'interno e all'esterno dell'azienda. Occorre, quindi bilanciare adeguatamente gli interventi per evitare che il beneficio ottenuto in un settore dell'attività si trasformi in un danno per un altro, ciò allo scopo di garantire che la strategia perseguita venga efficacemente utilizzata.

La *Balanced Scorecard* viene a "mettere ordine" tra gli indicatori, con l'obiettivo di integrarli e "bilanciarli", ossia di definire le connessioni logiche esistenti tra di essi in modo da conoscere in anticipo quali riflessi una determinata azione avrà sull'intera gestione aziendale.

Dal momento che il domani dipende anche dalla gestione di oggi, si necessita per creare valore con continuità uno stretto collegamento tra gestione operativa e gestione strategica. La prima, una volta individuate missione e visione, tesa a scegliere, confrontandosi con il contesto competitivo in cui opera, i progetti rilevanti da intraprendere, la seconda diretta alla conduzione delle attività correnti e alla realizzazione dei progetti prescelti.

La recente proposta della *Balanced Scorecard* sembra una strada intelligente per dare migliore concretezza a questa esigenza di collegamento tra strategia e operations inserendo le misure del controllo ad ogni livello, ciò dovrebbe favorire sia la consapevolezza strategica dei vertici aziendali sia la diffusione nell'azienda della conoscenza della strategia perseguita.

La *Balanced Scorecard*, può essere utilizzata efficacemente in aziende del settore privato o pubblico di ogni natura e complessità a condizione di descrivere in modo accurato l'attività e la priorità relativa tra le varie componenti d'influenza (*stakeholders*). Mentre nel settore privato la massima priorità sarà data al profitto, nel settore pubblico l'elemento fondamentale sarà rappresentato dal servizio al cittadino.

3.2 Le prospettive della balanced scorecard

La metodologia della *Balanced Scorecard* parte dal presupposto che, per avere una visione esauriente dell'intera situazione aziendale, nessun indicatore di *performance* deve essere preso singolarmente, ma occorre costruire un insieme

organizzato di indicatori che collegati tra loro consentano una valutazione globale dei risultati aziendali. Per tale motivo l'impostazione tradizionale di questo strumento analizza i risultati dall'azienda sulla base di quattro dimensioni rilevanti:

- la prospettiva della performance economica finanziaria che pone in relazione i risultati ottenuti dall'azienda con le aspettative di profitto degli azionisti;
- la prospettiva del cliente che fa riferimento alla necessità di orientare l'attività svolta alla soddisfazione delle esigenze da questo manifestate allo scopo di differenziarsi dalla concorrenza;
- la prospettiva della gestione dei processi diretta all'individuazione dei fattori critici di successo per la soddisfazione dei clienti e degli azionisti e di conseguenza delle iniziative operative di miglioramento per il raggiungimento degli obiettivi ai vari livelli aziendali;
- la prospettiva di sviluppo futuro strettamente connessa alla innovazione di processo e all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di: capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento del personale, sistema informativo.

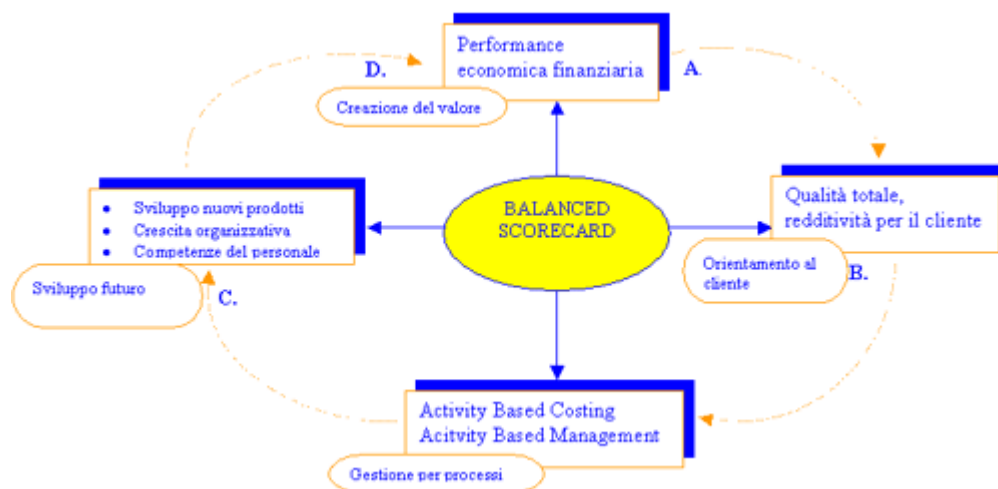


Figura 6 Le quattro prospettive della Balanced Scorecard

3.2.1 La prospettiva economica-finanziaria

La costruzione di una *Balanced Scorecard* dovrebbe incoraggiare le varie unità a collegare i loro obiettivi economico-finanziari alla strategia generale della società. Gli obiettivi economico-finanziari servono a focalizzare gli indirizzi e le misure di tutte le altre prospettive all'interno della scheda di valutazione. Ciascuna delle misure ha il ruolo di anello delle catene causa-effetto precedentemente individuate e che porteranno ad un miglioramento della performance finanziaria. Per la maggior parte delle organizzazioni, i temi finanziari come l'incremento delle entrate, il miglioramento dei costi e della produttività, sfruttamento più efficace delle risorse patrimoniali e riduzione dei rischi sono sufficienti a fornire i collegamenti necessari fra tutte e quattro le prospettive della scheda [Kaplan Norton 00].

La prospettiva economico-finanziaria analizza i risultati realizzati in relazione alla strategia dell'azienda in termini finanziari. Gli indicatori presi in considerazione sono:

- lo **Shareholder Value Approach**, in cui la determinazione del “valore azionario” è dato dalla differenza tra le Passività e il Capitale Netto, mentre il “valore societario” è dato dalla somma tra passività e valore azionario. Il valore azionario, ossia il valore dell'azienda per gli azionisti, è rappresentato dalla differenza tra il valore societario, determinato sulla base della stima dei flussi di cassa dati dalla differenza tra le entrate e le uscite previste negli esercizi futuri (*Discounted Cash Flow*: flussi di cassa futuri scontati), e le Passività aziendali, desumibili dallo Stato Patrimoniale.
- l'**Economic Value Added** è una metodologia basata sul confronto del ritorno del capitale investito in azienda con il costo dei fattori che lo hanno generato. L'EVA consente di capire se il management sia in grado di produrre profitti superiori rispetto al rendimento al rendimento che il capitale investito in azienda produrrebbe se fosse investito in attività rischiose.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{WACC} * \text{C})$$

Dove:

- NOPAT = *Net Operating Profit After operating Taxes* (Utile operativo netto dopo le imposte operative)
 - WACC = *Weighted Average Cost of Capital* (Costo medio ponderato del capitale)
 - C= *Net Invested Capital* (Capitale investito netto).
-
- **Il ROI (Return On Investment)**, dato dal rapporto tra il reddito operativo lordo della gestione caratteristica e il capitale investito. Esso esprime la percentuale di redditività operativa, ossia il rendimento offerto dal capitale investito nell'attività tipica aziendale
 - **Il ROE (Return On Equity)**, dato dal rapporto tra utile d'esercizio ed il capitale proprio, quest'ultimo ottenuto escludendo dal patrimonio netto l'utile d'esercizio. Il risultato indica la redditività del capitale di rischio, cioè dei mezzi impiegati dai soci o dal proprietario in azienda.
 - **Il ROS (Return on Sales)**, dato dal rapporto tra reddito operativo lordo della gestione caratteristica e ricavi netti di vendita. Il tasso esprime la redditività delle vendite indicando quanto residua dopo la copertura di tutti i costi della gestione caratteristica.

Gli obiettivi e le misure di carattere economico-finanziario devono svolgere un duplice ruolo: definire la *performance* finanziaria prevista dalla strategia ed essere

gli obiettivi finali per le misure/obiettivi di tutte le altre prospettive della *Balanced Scorecard*.

3.2.1.1 Le fasi del ciclo di vita di un'impresa

Gli obiettivi economico-finanziari possono differire in misura considerevole a seconda dello stadio di vita in cui si trova l'impresa. La teoria della strategia fornisce varie linee possibili per le unità di *business*, partendo dalla crescita aggressiva della quota di mercato per arrivare al consolidamento, all'uscita e alla fine dell'attività.

Consideriamo in modo stilizzato i seguenti tre stadi:

- sviluppo;
- mantenimento;
- raccolto;

Le imprese nella fase di sviluppo si trovano nello stadio iniziale del ciclo di vita e offrono prodotti/servizi con un potenziale di crescita molto elevato. Per capitalizzare il potenziale a disposizione si debbono impiegare risorse considerevoli con investimenti ingenti. Le imprese che si trovano in questa fase possono operare addirittura con *cash flow* negativi ed uno scarso ritorno sul capitale investito (ROI). L'obiettivo economico-finanziario complessivo per queste imprese potrà essere quello di far almeno coincidere il tasso di crescita percentuale delle entrate o il tasso di crescita del mercato, gruppi di clienti e aree geografiche precedentemente individuati.

Nella fase di mantenimento, le imprese continuano ad attirare investimenti e reinvestimenti, ma vengono richiesti crescenti ritorni sul capitale investito. Da esse ci si aspetta che mantengano la quota di mercato raggiunta magari apportandole dei miglioramenti di anno in anno. Gli investimenti saranno caratterizzati da un ritorno non troppo lungo come nella prima fase con un occhio al potenziamento. L'obiettivo economico-finanziario sarà indirizzato prevalentemente verso la redditività, espressa in via contabile attraverso il reddito operativo e risultato lordo industriale. Queste misure si caratterizzano per il fatto che considerano dato il capitale investito nell'unità di *business*, chiedendo ai *manager* di massimizzare il reddito derivante dal suo impiego.

Alcune *Strategic business unit* avranno raggiunto una fase matura del loro ciclo vitale, in cui l'impresa realizza il raccolto degli investimenti fatti negli stadi precedenti. Questa tipologia di imprese non garantiscono più investimenti significativi ma soltanto quelli sufficienti per conservare la capacità produttiva allo stato attuale senza espanderla. Ogni tipologia di progetto va pensato affinché abbia dei periodi brevi di ritorno economico in quanto il fine ultimo in questa fase è la massimizzazione del *cash flow* (situazione contrapposta alla fase di crescita). Gli obiettivi economico-finanziari generali per le imprese nella fase del raccolto s'identificano quindi con il *cash flow* netto.

Ecco quindi che gli obiettivi individuati per ognuna delle tre fasi sono estremamente differenti. Nella fase di crescita l'arma che si usa sono le vendite (presso nuovi mercati/clienti con nuovi prodotti/servizi) mantenendo livelli di spesa adeguati all'ideazione di nuovi processi/prodotti e al potenziamento di sistemi e competenze. Nello stato di mantenimento l'accento è posto sulle misure finanziarie

tradizionali, come il ROI, Reddito Operativo e Risultato Lordo Industriale. Infine, gli obiettivi finanziari per le imprese nello stadio del raccolto si rivolgeranno prevalentemente verso il *cash flow* in quanto l'intento non è massimizzare il ritorno degli investimenti, che potrebbero incoraggiare i *manager* a ricercare ulteriori fondi per gli investimenti, bensì massimizzare il flusso di cassa. In pratica non vi saranno più spese per la ricerca e lo sviluppo causa il breve lasso di tempo che resta di vita all'unità di *business*.

Il processo di creazione di una *Balanced Scorecard* deve, quindi, cominciare con l'individuazione della specifica fase del ciclo di vita e degli obiettivi dell'unità di *business*. Si deve parallelamente identificare il ruolo che l'unità di *business* ha nell'impresa complessivamente considerata e formulare una strategia economico-finanziaria esplicita per ogni unità di *business*. Tale processo è iterativo per cui la revisione degli obiettivi economico-finanziari va effettuata almeno una volta l'anno per riconfermare o modificare la strategia finanziaria dell'unità medesima.

Le imprese dovrebbero bilanciare i precedenti obiettivi di crescita, redditività e *cash flow* con il *management* e controllo del rischio. E' per tale motivazione che molte imprese includono nella prospettiva economico-finanziaria un obiettivo che riguarda il grado di rischio della loro strategia magari portando avanti la diversificazione delle fonti di ricavo per ovviare a una gamma ristretta di clienti, al numero limitato di linee d'attività oppure a particolari aree geografiche.

Per ciascuna delle tre differenti strategie di crescita, mantenimento e raccolto, è possibile individuare tre finalità economico-finanziarie:

- crescita dei ricavi di vendita e mix;
- riduzione dei costi e miglioramento della produttività;
- utilizzazione del patrimonio aziendale e strategia degli investimenti.

		Finalità strategiche		
STRATEGIE PER FASE DEL CICLO DI VITA DEL BUSINESS		<i>Crescita e mix dei ricavi di vendita</i>	<i>Riduzione dei costi/miglioramento produttività</i>	<i>Utilizzazione degli investimenti</i>
	SVILUPPO	Tasso di aumento delle vendite per segmento. Percentuale del reddito derivato da prodotti, servizi e clienti nuovi.	Ricavi per dipendente.	Investimenti (% di vendite) R&S (% di vendite).
	MANTENIMENTO	Quota di clienti e conti mirati. Vendite incrociate (cross selling). Percentuale dei ricavi da nuove applicazioni. Redditività di clienti e linea di prodotto.	Costi nei confronti della concorrenza. Tassi di riduzione dei costi. Costi indiretti (% delle vendite).	Coefficiente di capitale di esercizio (cicli monetari). ROI per categorie chiave di asset. Tassi di utilizzazione degli investimenti.
	MIESTITURA	Redditività del cliente e della linea di prodotto. Percentuale dei clienti con redditività non soddisfacente.	Costo unitario.	Periodi di recupero. Tempi di attraversamento.

Figura 7 Indicatori economico-finanziari per fasi del ciclo di vita del business

L'attenzione rivolta verso indicatori di tipo economico-finanziario è sicuramente indispensabile per la sopravvivenza dell'impresa, ma non sufficiente, infatti, l'evoluzione dei mercati e la rapidità con cui le aziende devono muoversi per affrontare i continui cambiamenti di regole nel gioco competitivo, stanno portando ad un sostanziale ripensamento del modo di misurare le *performance* aziendali. Il nuovo approccio, infatti, focalizza l'attenzione, in modo particolare:

- sulla creazione di valore quale obiettivo di ogni impresa;
- sulla creazione di valore, mirata a soddisfare tutti i portatori di interesse nell'azienda.

3.2.2 La prospettiva del cliente

Le imprese identificano la prospettiva della clientela compresa nella *Balanced Scorecard* con i segmenti della clientela e di mercato nei quali hanno deciso di mostrarsi competitivi. Tali segmenti sono le fonti dei ricavi che figurano tra gli obiettivi della prospettiva economico-finanziaria dell'impresa. La prospettiva della clientela consente alle imprese la verifica che le misure primarie in riferimento alla soddisfazione, fedeltà, conservazione, acquisizione e redditività siano in linea con i segmenti di clientela e mercato prescelti. Inoltre ciò consente l'individuazione e la misurazione esplicita delle proposte di valore dirette ai differenti segmenti. Le proposte per creare valore rappresentano i *driver*, gli indicatori di tendenza, delle misure primarie.

Le formulazioni della *mission* e della *vision* di un'azienda indicano di solito che l'obiettivo da raggiungere è "diventare il numero uno nell'offrire proposte di valore ai clienti" e "il fornitore numero uno". Tralasciando il fatto che le imprese non potranno tutte essere il miglior fornitore per il cliente, si riesce ad ispirare i dipendenti verso un desiderio di soddisfazione della clientela ma i *manager*, per far ciò, dovranno tradurre nell'ambito della prospettiva clientela nella *Balanced Scorecard* la loro formulazione in obiettivi specifici legati al mercato così come al cliente. Non si può dimenticare che la ricerca della miglior proposta di valore passa attraverso la consapevolezza che l'impresa desiderosa di essere tutto per tutti, poi si ritrova ad essere nulla per nessuno. Le unità di *business* devono piuttosto individuare i segmenti di mercato rappresentati nella clientela esistente e potenziale prima di scegliere i settori nei quali decidere di mostrarsi competitivi. All'interno di questa prospettiva si afferma come il primo passo da fare consista nel segmentare il mercato e clientela affinché possano essere rivelate le relative preferenze in riferimento al prezzo, qualità, funzionalità, immagine, reputazione, rapporto e servizio. Solo a questo punto, infatti, sarà possibile definire gli obiettivi strategici per ogni segmento.

L'esperienza nell'implementazione di una *Balanced Scorecard* da parte di R. S. Kaplan e D. P. Norton porta ad affermare che in genere le imprese scelgono due serie di misure. La prima serie rappresenta le misure generiche, valide in pratica per tutte le imprese. Poiché tali misure, quali la fidelizzazione del cliente o quota di mercato, compaiono nella maggior parte delle schede, vengono chiamate misure primarie o *core measures*. La seconda serie di misure rappresenta i *driver* delle *performance* (misure della *value proposition*) dei risultati legati alla clientela, intesi a

differenziare, in quanto rispondono alla domanda: “che cosa deve offrire la società ai suoi clienti per ottenere un alto grado di soddisfazione, fedeltà, acquisizione e quota di mercato?”.

3.2.2.1 Misure primarie

Applicandosi un po' a tutte le imprese, troveremo misure generiche che si possono raggruppare e collegare in una catena di rapporti di causalità:

- Quota di mercato. Esprime (in termini di numero di clienti, ricavi complessivi o volume di vendita in unità) la parte del volume d'affari complessivo di un *business*, realizzata da una determinata unità. La sua misurazione è un'operazione abbastanza lineare una volta che il gruppo di clienti o il segmento di mercato è stato individuato. La ricerca delle stime circa le dimensioni complessive del mercato passa attraverso le informazioni fornite dai gruppi industriali, dalle associazioni commerciali, dalle statistiche stilate dal governo e da altre fonti.
- Fidelizzazione del cliente. Individua, in termini assoluti o relativi, il tasso col quale una certa unità di *business* conserva o mantiene i rapporti con i clienti. Risulta estremamente comprensibile che al fine di mantenere o aumentare la quota di mercato nei segmenti di clientela individuati si deve cominciare col conservare i clienti già acquisiti in

quei segmenti. Le imprese che riescono ad individuare prontamente tutti i loro clienti hanno la possibilità di misurare periodicamente la fedeltà della clientela senza incontrare difficoltà. Oltre a conservare i clienti esistenti, molte imprese desiderano misurare la fedeltà, in base alla crescita percentuale degli ordini ricevuti da questi clienti.

- **Acquisizione dei clienti.** In genere le imprese che cercano di espandere la propria attività desiderano individuare un obiettivo che consenta di aumentare la base della clientela in segmenti ben definiti. La misura dell'acquisizione di clienti indica, in termini relativi o assoluti, il tasso attraverso il quale un'impresa acquisisce nuovi clienti o nuovi affari.
- **Soddisfazione del cliente.** Valuta la soddisfazione dei clienti in rapporto a criteri specifici di performance che rientrano nella proposta di valore. Le misure della soddisfazione del cliente forniscono, in tal senso, un *feedback* relativo all'andamento dell'azione dell'impresa. Diverse ricerche dimostrano che un punteggio appena sufficiente in rapporto alla soddisfazione del cliente non basta per ottenere alti livelli di fedeltà e redditività: soltanto quando i clienti giudicano la loro esperienza di acquisto del tutto soddisfacente, un'impresa può contare sul fatto che ripetano l'acquisto. Effettuare un sondaggio sulla clientela con risposte significative non è un compito facile e richiede spesso una consulenza specializzata. In genere vengono adottate tre tecniche: sondaggi per posta, interviste telefoniche e colloqui personali. Queste tecniche

variano in fatto di costi, da basso a elevato, ma anche le percentuali di risposte e le conclusioni utili variano da scarse ad elevate. Oggigiorno i sondaggi sulla soddisfazione della clientela sono diventati uno dei settori più attivi per le agenzie di ricerche di mercato, quindi gli unici ostacoli sono quelli economici.

- **Redditività del cliente.** Anche qualora si avesse un esito positivo in rapporto alle quattro misure primarie (quota del mercato, fidelizzazione, acquisizione e soddisfazione) occorre verificare che i clienti siano redditizi. Visto che la soddisfazione del cliente e una quota di mercato elevata sono i mezzi per ottenere maggiori redditi, probabilmente le imprese vorranno misurare non soltanto il volume degli affari conclusi con i clienti, ma anche la redditività dei segmenti di clientela prescelti. Una misura economico-finanziaria, quale la redditività del cliente, contribuisce ad evitare che le organizzazioni focalizzandosi sulla clientela, finiscano per esserne ossessionate perdendo di vista il fattore economico. Si afferma ciò in quanto non sempre è possibile soddisfare appieno le esigenze della clientela in modo tale che ciò sia proficuo anche per l'organizzazione. Se si cerca a tutti i costi di soddisfare il cliente, probabilmente l'ammontare di risorse messe in campo risulta superiore ai benefici ottenuti. La misura della redditività del cliente può rivelare che certi clienti selezionati non sono redditizi. Ciò può accadere soprattutto con i clienti da poco acquisiti in quanto lo sforzo notevole compiuto per assicurarseli non è stato ancora ammortizzato

dai margini di profitto delle vendite di prodotti e servizi. In questi casi, per decidere se conservare o scoraggiare i clienti attualmente non redditizi, si può guardare alla redditività nell'arco della vita perché i clienti attualmente acquisiti sono pur sempre preziosi grazie al loro potenziale di crescita. La figura seguente presenta un modo semplice per combinare le considerazioni sui segmenti di mercato e redditività dei clienti:

<div> <div>Clienti</div> <div>Redditività</div> </div>	Soddisfacente	Insoddisfacente
	Conservare (A)	Trasformare (B)
Clienti che appartengono al target		
Clienti che non appartengono al target	Monitorare (D)	Eliminare (C)

Figura 8 Scelte sulla clientela in funzione dei target e della redditività

I clienti presenti all'interno delle due caselle in diagonale sono facili da gestire in quanto un'impresa desidera conservare i clienti redditizi che ha già nei segmenti individuati (A) mentre dovrebbe nutrire scarso interesse per i clienti non redditizi nei segmenti non selezionati (C). I clienti non redditizi nei segmenti selezionati (B) rappresentano delle opportunità da trasformare in clienti a redditività soddisfacente, riferendoci sempre al fatto che possono essere redditizi nel futuro attraverso una revisione del prezzo dei servizi o prodotti che usano in modo estensivo o l'ideazione

di modi migliori per produrre e servire loro questi prodotti/servizi. I clienti a redditività soddisfacenti nei segmenti non selezionati (D) occorre siano seguiti da vicino, in quanto rappresentano clienti potenziali.

3.2.2.2 Misure per la creazione del valore

L'individuazione degli indicatori specifici di ogni azienda dipende dal settore e dal mercato in cui ciascuna azienda opera e/o intende operare, pertanto è legata alla proposta di valore da offrire al cliente/utente. Quali sono le caratteristiche principali del prodotto/servizio che lo rendono più apprezzabile dal cliente/utente? Cosa distingue il mio prodotto/servizio dalla concorrenza? La proposta di valore deve dare risposta a queste domande.

Tali caratteristiche possono essere raggruppate in tre tipologie:

- caratteri qualitativi del prodotto/servizio: dipendono dai diversi elementi che assumono maggior o minor importanza a seconda del prodotto/servizio in esame. E' ovvio che le caratteristiche della qualità, ovvero le dimensioni, sono diverse a seconda che si tratti di un prodotto di moda piuttosto che un macchinario per la produzione industriale, così come un servizio di diagnostica medica rispetto a un servizio turistico-alberghiero. Dal punto di vista dimensionale, i caratteri qualitativi del prodotto/servizio comprendono la personalizzazione, il prezzo e/o il costo d'uso, la funzionalità, l'affidabilità e l'assistenza, il tempo di risposta e la puntualità. A tal proposito uno degli elementi più

importanti che il cliente prende in esame per confrontare un prodotto/servizio con quelli della concorrenza è il prezzo. Questo avviene in quasi tutti i casi. Si tenga però presente che la necessità per il cliente di avere un prodotto/servizio personalizzato (ad esempio un capo di abbigliamento fuori taglia *standard*) può essere più importante del prezzo; inoltre il prezzo non è un elemento decisivo per l'acquisto, ad esempio, di un capo di abbigliamento di alta moda, mentre lo può essere per la scelta di un prodotto di largo consumo. Infine nei casi in cui si tratti un macchinario (sia di tipo industriale che per la diagnostica) diventano determinanti fattori come: il costo d'uso piuttosto che il prezzo di acquisto; l'affidabilità ovvero la scarsa incidenza dei guasti e delle relative interruzioni di esercizio. Interrompere la produzione o l'erogazione di un servizio può infatti generare molti costi per l'azienda e generare gravi disagi (e quindi perdita di fedeltà) da parte dei clienti; l'assistenza tecnica in quanto facilita l'uso corretto del macchinario e minimizza la durata di interruzione del servizio in caso di guasto; il tempo di risposta ovvero il tempo che intercorre dalla richiesta alla erogazione del servizio e la puntualità cioè il ritardo rispetto alla data o ora prefissata per l'erogazione del servizio.

- Rapporti con il cliente: comprende la consegna del prodotto/servizio al cliente, inclusa la dimensione del tempo di risposta, di consegna e la reazione di consegna. Gli obiettivi chiave di tale aspetto possono essere per esempio: personale competente, comodità d'accesso,

reattività, accoglienza, estetica degli ambienti ecc. La dimensione comprende anche impegni a lungo termine, come quando l'impresa fornitrice collega i suoi sistemi informatici a quelli dei clienti per facilitare una vasta gamma di attività relative alla progettazione, ordinazione, fatturazione, pagamento ecc.

- Immagine e reputazione: L'immagine che l'azienda assume nei confronti del cliente/utente può essere un elemento decisivo per l'acquisto. In regime di concorrenza infatti, l'immagine (insieme al prezzo) è spesso il primo fattore che spinge l'utente a rivolgersi ad una azienda piuttosto che a un'altra. L'immagine è influenzata da fattori materiali e immateriali come ad esempio: buona reputazione e certificazione (normativa ISO 9000) dell'organizzazione dell'azienda; partecipazione e sostegno a programmi di intervento sociale/culturale/di protezione ambientale; presenza nell'organizzazione di personale di eccellenza, avanguardia e innovazione delle apparecchiature e delle tecnologie.

3.2.2.3 La prospettiva dei processi aziendali interni

Nella prospettiva dei processi interni si devono individuare i processi che permettono il raggiungimento degli obiettivi che interessano la clientela e gli azionisti creando valore per entrambi. Generalmente le compagnie tendono a formulare

obiettivi e misure per questa prospettiva solo dopo aver individuato obiettivi e misure per la prospettiva economico-finanziaria e della clientela. I sistemi di misurazione delle *performance* attualmente utilizzati nella maggior parte delle organizzazioni sono finalizzati al miglioramento dei centri delle unità, di responsabilità e dei processi operativi esistenti. Nella costruzione della *Balanced Scorecard* viene consigliato, invece, di definire una catena del valore completa in cui siano presenti tutti i processi a partire da quello dell'innovazione, passando a quello operativo e concludendo con il servizio post-vendita. La maggior parte delle organizzazioni si è lasciata già alle spalle l'uso dell'analisi delle variazioni dei risultati economici come metodo principale per la valutazione e il controllo integrando le misure economico-finanziarie con misure di qualità, rendimento, volume di lavoro e tempo di ciclo. Questo rappresentò sicuramente un miglioramento ma sono indirizzati sempre e comunque al miglioramento dei singoli centri anziché di processi aziendali integrati, nel loro insieme. Per tale motivazione le recenti tendenze incoraggiano le imprese a misurare la *performance* dei processi aziendali che abbracciano vari centri di responsabilità.

Gli indicatori più significativi nella prospettiva dei processi interni sono rappresentati da quelli che consentono di valutare i processi operativi in termini di:

- costi delle attività che ne fanno parte, attraverso la tecnica di *Activity Based Costing*;
- gestione economica delle stesse attività, attraverso la metodologia di *Activity Based Management*
- la qualità dei processi, sulla base del *Business Process Reengineering*.

Qui si evince come la metodologia *Balanced Scorecard* sia integrabile con i sistemi di analisi dei costi all'interno della prospettiva dei processi interni. I metodi tradizionali di rilevazione dei costi delle attività erano basati sul concetto di *full costing*, attribuendo costi diretti (manodopera e materiali) in relazione all'utilizzo dei fattori ad essi collegati e i costi indiretti, considerati fissi, sulla base di parametri convenzionali. La metodologia *Activity Based Costing* (ABC), si propone una attribuzione dei costi per esigenze di misurazione, sulla base della tecnica di ABC con l'obiettivo di attribuire i costi delle risorse aziendali alle attività da queste sviluppate ed i costi delle attività agli oggetti (in particolare i prodotti) dei costi per poter permettere di prendere correttamente le decisioni più importanti.

L'utilizzo delle informazioni derivanti dalla metodologia ABC è la base per una strategia di *Activity Based Management* (ABM) in base alla quale il miglioramento di qualità, tempi e costi passa attraverso la gestione dei processi aziendali e la valutazione delle loro prestazioni, al fine di indirizzare le risorse aziendali verso quelle attività significative, tanto per il cliente quanto per il funzionamento dell'azienda, che presentano una prospettiva di redditività maggiore e di migliorare il modo in cui le stesse attività vengono svolte.

Il *Business Process Reengineering* (BPR), impone invece un ripensamento del modo di lavorare basato su processi, assieme alla necessità di dotarsi di un nuovo sistema informativo e di misurazione delle *performance*, fondato su soluzioni tecnologicamente evolute, e di un nuovo sistema di valori focalizzato alla soddisfazione del cliente.

3.2.2.4 La catena del valore nei processi interni per le aziende private

Ogni azienda ha una serie specifica di processi finalizzati a produrre valore per i clienti e a produrre risultati economici soddisfacenti per gli azionisti. Tuttavia R. S. Kaplan e D. P. Norton affermano come si possa formulare un modello generico di catena di valore che può fornire una base per le aziende nella prospettiva processi interni. Tale modello comprende tre principali processi di attività economica:

- innovazione;
- operativo;
- servizio post-vendita

Il processo di innovazione

Alcune formulazioni della catena del valore di una unità di *business* considerano il fattore ricerca e sviluppo come un processo di supporto, non un elemento primario del processo di valutazione. Per molte organizzazioni essere efficaci, efficienti e tempestivi riguardo i processi di innovazione è ancora più importante che raggiungere un livello di eccellenza nei processi operativi quotidianamente svolti che vengono considerati tradizionalmente il fulcro della letteratura sulla catena del valore interna.

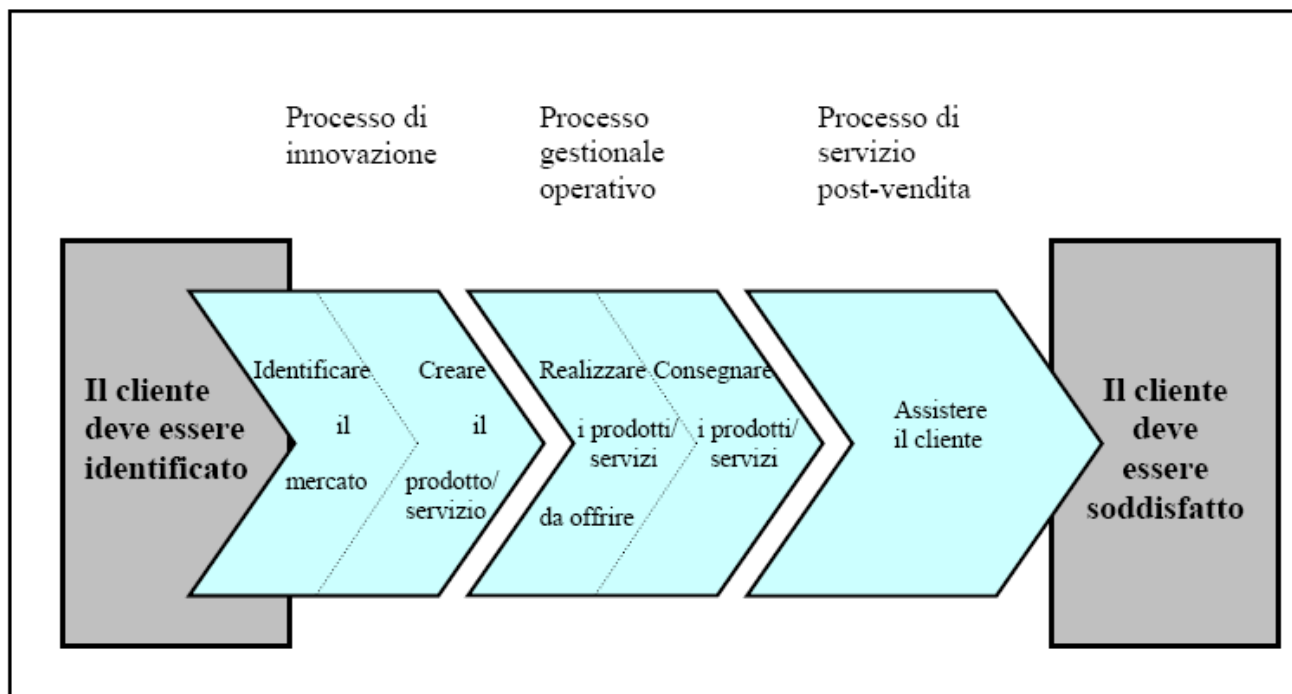


Figura 9 Modello generico di catena del valore per un'azienda privata

L'importanza relativa che assume il ciclo di innovazione rispetto a quello operativo è particolarmente evidente nelle organizzazioni che presentano lunghi cicli di progettazione e sviluppo come ad esempio le industrie farmaceutiche, dei *software* e dell'elettronica *hi-tech*. In queste aziende, una volta che i prodotti hanno raggiunto la fase della produzione, i margini lordi operativi possono arrivare a livelli molto elevati, mentre i costi di ricerca e sviluppo hanno un'elevata incidenza sui costi operativi.

Il processo di innovazione va, in tal senso, considerato come l'onda lunga della creazione di valore in cui le aziende innanzitutto identificano e coltivano nuovi mercati, nuovi clienti ed inoltre le esigenze manifestate e latenti dei clienti già presenti. Proseguendo su questa onda lunga di creazione e crescita di valore, le aziende progettano e sviluppano i nuovi prodotti e servizi che consentono loro di

raggiungere i nuovi mercati e clienti riuscendo a soddisfare le esigenze appena identificate. Viceversa, il processo operativo può essere identificato come l'onda breve della creazione di valore, in cui le aziende consegnano prodotti e servizi ai clienti esistenti.

Il processo di innovazione consiste di due componenti. Nella prima i *manager* intraprendono una ricerca di mercato per identificare le sue dimensioni, la natura delle preferenze dei clienti e i punti di prezzo per il prodotto o servizio in questione. Poiché le organizzazioni adeguano i processi interni al soddisfacimento delle esigenze dei singoli clienti, tale compito è di fondamentale importanza per ottenere informazioni valide sul mercato e preferenze. Oltre a porre l'attenzione sui clienti esistenti e potenziali, questo segmento potrebbe includere anche l'individuazione di opportunità e mercati del tutto nuovi per i prodotti e i servizi che l'organizzazione potrebbe fornire. Parallelamente a queste operazioni viene sviluppata la seconda fase del processo di innovazione, durante la quale il gruppo di ricerca e sviluppo svolge le ricerche di base, conduce ricerche applicate e compie sforzi mirati per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi da lanciare sul mercato.

Il processo di innovazione permette in definitiva di dare risposta a domande come:

- Quali caratteristiche dei nostri prodotti/servizi saranno apprezzabili dai clienti di domani?
- Per essere più competitivi e migliorare l'efficienza e/o l'efficacia dei servizi, quali processi interni dobbiamo cambiare e/o introdurre ex novo?

In passato si è dedicata scarsa attenzione allo sviluppo delle misure di performance per valutare i processi di progettazione e sviluppo dei prodotti. Tale

manca è stata causata da svariati fattori. Alcuni decenni fa, quando sono stati ideati quasi tutti i sistemi di misurazione della *performance* delle organizzazioni, il punto focale era costituito dai processi produttivi e operativi, non dalla ricerca e sviluppo. Una tale impostazione è coerente quando l'incidenza dei costi di ricerca e sviluppo su quelli di produzione è bassa. Oggi i processi innovativi e di ricerca e sviluppo hanno acquisito un'importanza maggiore nella catena di valori dell'impresa da cui l'esigenza di misurare la performance anche per tali processi. Purtroppo misurare le *performance* dei processi innovativi è difficile in quanto si tratta di processi non ripetitivi o standardizzati di cui si può misurare l'efficienza e l'efficacia del processo è incerta e differita nel tempo. Inoltre dato che gli effetti dell'innovazione, ovvero l'efficacia del processo innovativo, si vedranno nel medio-lungo termine, occorre individuare alcuni indicatori *driver* (*lead indicator*) che, confrontati con quelli misurati in passato e con quelli della concorrenza (*benchmarking*), ci aiuteranno a valutare fin da ora se effettivamente stiamo sulla giusta rotta per raggiungere l'obiettivo futuro.

Le misure per il monitoraggio del processo di innovazione possono distinguersi in:

- misure per la ricerca applicata (tasso di introduzione di prodotti innovativi rispetto ai concorrenti, tempo di ciclo per la generazione di nuovi prodotti, nuovi brevetti utilizzati e/o depositati, nuovi prodotti/servizi in progettazione, spese di ricerca/sviluppo e sperimentazione, investimenti tecnologici);
- misure per lo sviluppo dei prodotti (tempi di ciclo, numero di componenti non standard, *Time to Market*).

Il processo gestionale operativo

Il processo gestionale operativo rappresenta l'onda corta della creazione di valore in un'impresa. Comincia con l'arrivo dell'ordine di un cliente e si conclude con la consegna allo stesso del prodotto o del servizio richiesto. Le operazioni esistenti tendono ad essere ripetitive, cosicché è possibile applicare prontamente tecniche scientifiche di *management* per controllare e migliorare il processo di ricezione e lavorazione degli ordini del cliente ma anche dei processi di vendita, produzione e consegna. Tradizionalmente questi processi operativi sono stati monitorati e controllati grazie a misure economico-finanziarie quali costi standard, *budget* e variazioni degli standard. L'eccessiva attenzione prestata a misure relative alle performances di saturazione delle risorse può portare ad effetti negativi sulle scorte di magazzino, come pure la ricerca del prezzo più basso può indurre effetti negativi sulla qualità, sulla puntualità di fornitura nonché sui costi totali di uso di un prodotto fornito.

Per quanto riguarda gli indicatori di qualità dei processi operativi si prende generalmente in esame: i prodotti /servizi che richiedono una rilavorazione e/o un successivo intervento di correzione, i prodotti scartati dal controllo di qualità in accettazione dei materiali perché non rientranti nelle specifiche richieste al fornitore, i prodotti resi dal cliente, gli interventi di garanzia su prodotti consegnati, l'assenteismo del personale, l'obsolescenza dei materiali di consumo (% di materiali obsoleti, ad es. farmaci scaduti) o i reclami del cliente.

Gli indicatori di tempo si propongono invece di misurare, ad esempio, il tempo attivo (ovvero durante il quale viene creato valore) rispetto a quello passivo (durante

il quale non si crea valore), oppure il tempo di attesa di un materiale ordinato ad un fornitore o ancora il tempo di attesa di un cliente/utente.

Gli indicatori che riguardano gli obiettivi di costo sono generalmente calcolati confrontando i costi consuntivi con i costi obiettivo.

Il servizio post-vendita

L'assistenza successiva alla vendita comprende le attività di garanzia e riparazione, correzione dei difetti e resi, modalità di pagamento ecc. In molti settori tale servizio assume una notevole importanza. Macchinari di produzione costosi e complessi, ad esempio, richiedono l'assistenza da parte del fornitore sia per la formazione del personale per l'uso e la manutenzione sia per interventi in garanzia nonché per interventi rapidi in caso di guasti o interventi di manutenzione programmata e/o teleguidata. L'affidabilità, la completezza e la rapidità di tali servizi post-vendita sono spesso determinanti nella scelta del fornitore. Le imprese che intendono soddisfare le aspettative dei clienti offrendo un'assistenza post-vendita superiore alla media, possono misurare la propria performance applicando a questi servizi alcuni degli indicatori di tempo, qualità e costi descritti a proposito dei processi operativi.

3.2.3 La prospettiva dell'apprendimento e della crescita

In questo paragrafo si analizza la quarta prospettiva che compone la *Balanced Scorecard*; si tratta dell'ultima in ordine di trattazione ma, forse, della più importante.

La centralità dell'attività di apprendimento e di crescita in un'impresa è dovuta all'importanza della realizzazione di prodotti e tecnologie nuove per il successo delle aziende.

In passato l'attenzione era concentrata sulla produttività poi l'attenzione è andata concentrandosi sulla clientela; a parità di prodotto e a sostanziale parità di prezzo i clienti hanno cominciato a preferire imprese capaci di garantire più elevati servizi di assistenza post-vendita; il modo in cui le aziende si rivolgevano e si rivolgono al cliente costituisce la chiave di volta del loro successo od insuccesso.

Oggi alcune cose sono cambiate o, almeno, si sono evolute; per quanto riguarda il primo aspetto, infatti, l'efficienza nella produzione è stata raggiunta da molti.

Discorso analogo vale anche per la prospettiva della clientela; una particolare attenzione dedicata a questo aspetto è fondamentale ma non è detto che sia comunque sufficiente per poter portare l'impresa a primeggiare nel suo settore di appartenenza.

Nei mercati attuali è da più parti riconosciuto che la vera chiave del successo imprenditoriale sta nell'attività di ricerca e sviluppo, nell'attività di apprendimento a monte della creazione e realizzazione di prodotti e servizi innovativi. Allo stato attuale la differenza non è fatta da un prezzo del prodotto leggermente inferiore rispetto a quello dei concorrenti o da qualche servizio in più offerto post-vendita ma dalla capacità di sapere anticipare i tempi e riuscire così a presentare prodotti o servizi innovativi e superiori per qualità.

In questo contesto appare evidente l'importanza della prospettiva di apprendimento e di crescita; essa costituisce il *driver* per poter ottenere risultati positivi anche nelle altre dimensioni.

Si può, infatti, sostenere che la soddisfazione della clientela deriva principalmente da un'efficienza ed eccellenza raggiunta nei processi aziendali e che la bontà di questi dipende, almeno in parte, dalle conoscenze e dalle competenze che si sono sviluppate nel tempo all'interno dell'azienda. Seguendo tale logica l'aspetto dell'apprendimento e della crescita si trova, dunque, a monte del successo aziendale mentre l'aspetto economico e finanziario è solo un elemento derivato.

Nell'ambito della prospettiva dell'apprendimento e della crescita si possono individuare tre aspetti fondamentali che devono essere presi in considerazione. Questi sono: la capacità del personale, la capacità dei sistemi informativi, l'aspetto motivazionale e di allineamento strategico.

Nell'era dell'informazione le capacità personali costituiscono la vera risorsa a disposizione delle imprese; la questione principale che si presenta sta nell'individuare le modalità attraverso cui valorizzare ed accrescere le capacità delle singole persone che lavorano all'interno di una organizzazione. Si ritiene che il procedimento di valutazione del personale debba partire dalla misurazione del suo grado di soddisfazione, dalla sua fedeltà nonché dalla produttività del singolo individuo.

Tra i suddetti aspetti il grado di appagamento dei dipendenti costituisce il *driver* per la valutazione degli altri. La soddisfazione del personale è, infatti, centrale perché l'impresa possa assicurarsi la fedeltà dei suoi dipendenti, in particolare di quelli sui quali più ha puntato in termini di formazione. L'indicatore chiave utilizzato per misurare tale aspetto è rappresentato dal *turnover* del personale ed, in particolare, del personale chiave ovvero di quello sul quale l'azienda concentra la sua attenzione.

Altro elemento da considerare è la misurazione della produttività individuale; scopo di tale valutazione è mettere in relazione il risultato finale con il numero di dipendenti impiegati.

Tra gli elementi che abbiamo detto essere fondamentali nell'analisi della prospettiva dell'apprendimento e della crescita vi è la capacità dei sistemi informativi e l'aspetto motivazione e dell'allineamento strategico.

Nel contesto attuale è necessario, infatti, che le imprese abbiano a disposizione informazioni eccellenti sui processi interni, sui clienti nonché sulle conseguenze economiche e finanziarie delle loro decisioni. La misura che può essere individuata in materia ed in grado di stimare la disponibilità attuale di informazioni in rapporto alle esigenze previste è il coefficiente di copertura strategica delle informazioni. Tale indicatore mostra la capacità dell'impresa di avere sempre a disposizione informazioni sugli aspetti più rilevanti della sua gestione.

Ulteriore elemento da non sottovalutare è la motivazione individuale; tale dimensione si ricollega a quanto detto in precedenza con riferimento alle capacità personali ma, in un certo senso, lo supera. Un'impresa, infatti, oltre ad avere dipendenti ben preparati deve essere anche in grado di incentivare la traduzione di tali competenze in comportamenti e suggerimenti concreti che possano rivelarsi utili per l'azienda. E' importante, dunque, tenere sotto controllo indicatori quali il numero di suggerimenti per dipendente od, ancor meglio, il numero di suggerimenti realizzati.

La prima misura proposta può in alcuni casi rivelarsi riduttiva; la presenza di un elevato numero di suggerimenti che non vengono poi tradotti in comportamenti e miglioramenti effettivi potrebbe essere controproducente in quanto segnale di scarsa

attenzione da parte della società ai suggerimenti proposti. E' importante, invece, che l'impresa comunichi i suggerimenti andati a buon fine, illustri i miglioramenti ottenuti, nonché individui un meccanismo di ricompensa per gli spunti realizzati.

In tal modo l'azienda riesce a motivare il suo personale, a spingerlo a fare nuove proposte ed a presentare suggerimenti che siano allineati con gli obiettivi strategici di fondo dell'impresa. E' fondamentale, infatti, che la società diffonda al suo interno la consapevolezza della *mission* aziendale e che tutti operino all'unisono per cercare di realizzarla.

La notevole attenzione dedicata dal modello *Balanced Scorecard* alla prospettiva dell'apprendimento e della crescita costituisce un segnale forte dell'importanza attribuita alle risorse immateriali. Esse costituiscono, infatti, una risorsa fondamentale per l'impresa in quanto uniche e specifiche per ogni singola azienda; sono, infatti, spesso "indeterminate e uniche (anzi, più sono uniche e specifiche, più valgono), ...avvinte ed integrate nelle strutture organizzative, nella prassi, nei comportamenti, nell'interno degli attori chiave o di tutto un gruppo, talvolta si ritrovano addirittura all'esterno dell'impresa: nelle reti, per esempio, o presso i destinatari dei prodotti e delle prestazioni" [Potito 00].

In tale modello le risorse e le competenze aziendali risultano, dunque, fondamentali per assicurare un adeguato vantaggio competitivo alle società.

3.3 La mappa strategica

La definizione e la concreta implementazione della *Balanced Scorecard* è fortemente collegata alla formulazione delle strategie aziendali. Tali strategie, e gli obiettivi gestionali ad esse collegate, possono essere descritte attraverso l'utilizzo delle mappe strategiche, nell'ambito delle quali gli obiettivi e gli indicatori di *performance* chiave (*KPIs*) presenti nella *Balanced Scorecard* vengono collegati in una catena di rapporti di causa-effetto in grado di rendere visibili i legami tra i temi strategici che l'azienda intende perseguire e le attività (*driver*) che porteranno al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Le mappe strategiche forniscono un supporto al sistema di gestione chiamato a mettere in atto la strategia in modo rapido ed efficace, evidenziando per ciascuna prospettiva individuata nella *Balanced Scorecard* una serie di obiettivi, indicatori di *performance* ed attività strumentali ai processi di creazione di valore per gli azionisti e, più in generale, per gli *stakeholders* aziendali. A tal proposito, la caratteristica fondamentale delle mappe strategiche è quella di rendere visibile la direzione che l'azienda intende perseguire.

Nel ribadire l'importanza delle mappe strategiche, Kaplan e Norton, sottolineano come queste consentano di visualizzare la capacità dell'azienda di convertire gli *asset* intangibili in risultati tangibili, oltre a garantire la possibilità di:

- far leva su uno schema in grado di descrivere, nei suoi componenti di base, la

creazione di valore nella prospettiva dei processi interni ed in quella della crescita e dell'apprendimento, e le loro relazioni causa-effetto;

- descrivere i temi strategici, basati sui processi di creazione del valore, che articolano la dinamica della strategia;
- utilizzare un nuovo *framework* per descrivere, misurare ed allineare tre rilevanti *asset* intangibili, ovvero capitale umano, capitale informativo e capitale organizzativo, che caratterizzano la prospettiva della crescita e dell'apprendimento presente nella *Balanced Scorecard*.

In tal senso, gli schemi, i temi strategici e gli *asset* intangibili sono elementi essenziali al fine di comprendere ed eseguire in maniera efficace la strategia aziendale.

Il processo di definizione delle mappe strategiche segue la logica che caratterizza la costruzione delle *Balanced Scorecard*. Esso ha normalmente inizio col definire con chiarezza la strategia legata al raggiungimento degli obiettivi economici-finanziari, i quali caratterizzano la “prospettiva finanziaria” o degli azionisti. Il grado di raggiungimento di questi obiettivi costituisce la sintesi, espressa in termini quantitativo-monetari, della capacità dell'organizzazione di creare valore. La creazione di valore è necessariamente collegata alla crescita ed alla produttività aziendale, nonché alla soddisfazione della clientela, la quale a sua volta è in grado di influenzare il fatturato e di favorire la realizzazione di un mix di prodotti più efficace. Per tale motivo, gli obiettivi della “prospettiva finanziaria” e quelli della “prospettiva dei clienti” sono fortemente collegati nella definizione delle strategie.

Tuttavia, l'individuazione del *mix* di risultati desiderati non è sufficiente per capire come gli stessi potranno essere raggiunti. A tal proposito è opportuno evidenziare la centralità delle prospettive “processi interni” ed “apprendimento e crescita” al fine di comprendere le modalità con cui l'azienda intende creare valore.

3.4 Il sistema informativo per la *Balanced Scorecard*

Uno degli elementi più importanti della metodologia *Balanced Scorecard* è senz'altro il sistema informativo per la misurazione, cui sono riservate funzioni essenziali. Ciò in quanto, trasformare la strategia in obiettivi misurabili significa innanzitutto individuare indicatori e misure di verifica e costruire una infrastruttura informativa affinché tali misure siano disponibili nei tempi e nelle modalità corrette assicurando nel contempo qualità e univocità dell'informazione trasmessa. Non è tutto perché il sistema informativo riesce a realizzare la condivisione degli obiettivi (e quindi delle misure associate) a tutti i livelli dell'organizzazione effettuando un monitoraggio continuo relativamente alla corrispondenza tra i piani operativi e gli obiettivi strategici formulati [De Marco, Salvo, Lanzani 07].

Come affermato in precedenza, le misure hanno un ruolo assolutamente centrale all'interno della struttura della *Balanced Scorecard* e quindi si avverte la necessità impellente di un sistema informativo in grado di produrle e gestirle. Le aziende che per prima hanno affrontato un progetto di scheda di valutazione bilanciata, hanno realizzato procedure prevalentemente su carta, alimentate da dati estratti dai sistemi gestionali ed eventualmente rielaborati con fogli elettronici. Queste esperienze

hanno, però, dimostrato tutta la loro fragilità ed impreparazione evidenziando la necessità di uno specifico sistema informativo ad esso dedicato.

La *Balanced Scorecard* è molto più di un *Executive Information System* (EIS) che tradizionalmente fin dagli anni '80 hanno fornito all'alta direzione aziendale indicatori e *report* di sintesi, in genere di carattere economico-finanziario. Molti tra i primi EIS non riuscivano a soddisfare le esigenze degli utenti causa la mancanza di flessibilità, impossibilità di scendere oltre i dati di sintesi (se non a costo di lunghi tempi d'elaborazione) e le difficoltà nell'apportare modifiche secondo le nuove richieste. La risposta delle aziende produttrici di *software* fu quella di allargare le caratteristiche delle applicazioni già esistenti per renderle più flessibili e potenti. La generazione successiva delle applicazioni EIS fu integrata con funzionalità di navigazione multidimensionale *On-Line Analytical Process* (OLAP), al fine di permettere di scendere dalla sintesi al dettaglio, con maggiori capacità di realizzare analisi statistiche e reporting personalizzato sui dati. Nonostante i progressi e la determinazione mostrata dalle aziende produttrici dei *software*, il loro utilizzo è rimasto poco diffuso ed il motivo è da ricercare non nelle carenze degli strumenti informatici ma piuttosto nei contenuti informativi. Gli indicatori inseriti non sono in grado di fornire una visione d'insieme in quanto focalizzato su variabili in genere finanziarie oppure esprimono una visione parziale legata all'area aziendale per cui il sistema è stato creato. Proprio su questo piano si colloca la grande differenza tra tradizionali sistemi EIS e la *Balanced Scorecard*: nella scheda di valutazione bilanciata ogni indicatore ha senso di esistere in quanto correlato agli altri, elemento di valutazione di un aspetto significativo all'interno della catena della formazione del valore aziendale, che lega strategia, obiettivi ed iniziative.

La realizzazione pratica del sistema informativo per la *Balanced Scorecard* comporta lo svolgimento di tre macro attività:

1. Censimento degli indicatori.

Il risultato di questa prima fase deve essere la chiara definizione di quali sono gli indicatori effettivamente calcolabili e quali misure mancanti vale a dire non presenti nell'attuale sistema informativo aziendale. A fronte di misure non disponibili il gruppo di lavoro, che ha la responsabilità del progetto, potrà scegliere di predisporre quanto serve in termini di applicazioni e responsabilità per la raccolta in futuro dei dati mancanti o di selezionare altri indici.

2. Implementazione di un *Performance Data Warehouse* dedicata.

Consiste nella preparazione di un ambiente *Data Warehouse* che carichi i dati individuati nell'attività precedente organizzandoli in forma adeguata per essere poi utilizzati dall'applicazione che realizza la *Balanced Scorecard*. In questa fase, decisamente importante, devono essere realizzate tutte le attività necessarie per la mappatura dei dati gestionali e la loro riscrittura in una o più tabelle che fungeranno da input per la fase successiva.

3. Personalizzazione e parametrizzazione dell'applicazione che crea la *Balanced Scorecard*.

Durante questa fase vengono definiti gli indicatori derivati come sottoprodotto degli indici semplici già disponibili in uscita dalla fase precedente; inoltre si definiscono le relazioni e i percorsi di navigazione tra gli indicatori generando i

modelli necessari e preparando i programmi per l'implementazione della *Balanced Scorecard*.

4 Proposta di Balanced Scorecard:

Gucci

Nel presente capitolo le tipicità del settore dei beni di lusso, ampiamente trattate nel I Capitolo, sono state applicate al modello tradizionale della *Balanced Scorecard* (vedi III Capitolo) in modo da determinare quali siano gli aspetti che devono essere maggiormente evidenziati ed osservati per garantire il successo aziendale. Tale studio è stato condotto esaminando una delle imprese *leader* nel settore dell'alta moda: Gucci.

4.1 Gucci

Simbolo di grande qualità e di lusso contemporaneo, il marchio Gucci riscuote un enorme successo in tutto il mondo. Pelletteria (borse, piccola pelletteria e valige), scarpe, abbigliamento, cravatte, foulard, orologi e gioielli sono disegnati, fabbricati e distribuiti nei negozi a gestione diretta, nei *franchising*, nei grandi magazzini e nei negozi specializzati sparsi in giro per il mondo, mentre occhiali e profumi sono realizzati in licenza. L'orologeria, gestita da Gucci *Group Watches*, è stata integrata

direttamente nel marchio Gucci nel corso del 2006. Per quanto riguarda i profumi, Gucci ha siglato un nuovo contratto in esclusiva mondiale con *Procter & Gamble Beauty* per la produzione, la distribuzione e la vendita.

La boutique *on line* che garantisce un servizio di alta qualità è diventato un canale di distribuzione complementare negli Stati Uniti, Inghilterra, Germania, Francia, Italia, Svizzera, Olanda, Irlanda, Austria, Belgio, facendo registrare lo scorso anno un tasso di crescita del 65%.

Fondato nel 1921, il marchio Gucci riesce a coniugare la sua prestigiosa eredità con l'innovazione e il bello. Frida Giannini, unico Direttore creativo di Gucci, insieme al suo *team* ha lavorato sugli elementi-icona del marchio (*Horsebit*, *Bamboo*, *Green/Red/Green web*, Flora) riproponendoli in una versione moderna ed originale. La sua creatività ha infatti apportato dinamismo all'eredità storica del marchio, con risultati eccellenti.

Attraverso un'offerta creativa ed innovativa, supportata da una migliore politica di comunicazione, e lo sviluppo di prodotti esclusivi lussuosi e desiderabili, Gucci continua a confermare il suo potenziale di crescita nelle sue principali categorie di prodotto.

Qualità assoluta, *know-how* ineguagliabile e *Made in Italy*. Gucci è tutto questo.

4.2 Profilo storico

Il caso Gucci è la dimostrazione “emblematica” di quanto sia effimero certe volte il successo, e di come le fortune possano essere alterne.

1920

Nel 1921 Guccio Gucci (1881-1953), figlio di un fabbricante di paglie, apre a Firenze, sua città natale, un primo negozio e un piccolo laboratorio in via della Vigna 7 e via del Parione 11. Negli anni trascorsi lavorando come *liftboy* al Savoy Hotel di Londra, fa proprio il gusto del bello e dell'eleganza e porta in Italia questo tipo di sensibilità, traducendola in prodotti in pelle esclusivi, creati e realizzati dai migliori artigiani toscani.

1930-1950

Nel '32 si trasferisce nei più ampi locali di via della Vigna Nuova 11. Cinque anni dopo, produce, in un suo stabilimento ancora artigianale di Lungarno Guicciardini, borse, valigie e articoli sportivi. I primi successi sono legati anche a complementi per l'equitazione: molto presto, infatti, i motivi del morso e della staffa diventano l'emblema della casa fiorentina. Le vendite sono tali da spingere Gucci fuori dai confini della sua città natale. Approda a Roma con un negozio in via Condotti: è il '38. Nei difficili anni dell'autarchia, la fantasia fa fronte alla carenza di materie prime con l'introduzione di materiali come canapa, lino, juta e il celebre bambù, meno costosi dei consueti pellami e tali da alimentare l'originalità della *griffe*. Nasce in questi anni infatti la borsa “bambù”, che diventa il primo di numerosi prodotti icona di Gucci. Nel '39, il passaggio da ditta individuale a società anonima segna l'ingresso

ufficiale nell'attività dei quattro figli Aldo, Vasco, Ugo e Rodolfo: sarà quest'ultimo a inaugurare nel '51 il negozio di Milano in via Montenapoleone 5.

1950-1970

Gli anni '50 rappresentano un momento importante nella vita dell'azienda, già trasformata nel 1945 in una S.r.l. Nel '53 il vecchio laboratorio artigianale fiorentino di Lungarno Guicciardini si trasferisce nei locali di Palazzo Settimanni in via delle Caldaie, oggi modernissimo show room. Distintivo del marchio diventa un nastro ispirato dal sottopancia della sella, di diverse grandezze, in lana o cotone, nei colori verde-rosso-verde per gli articoli in cuoio naturale e in blu-rosso-blu per pellami colorati. Nello stesso anno, l'azienda, che ha già una dimensione europea, decide di radicarsi in maniera più stabile anche oltreoceano e diventa una fra le teste di ponte del made in Italy negli Stati Uniti. Fu Aldo Gucci a volere con forza questa espansione con l'apertura di un primo punto vendita nella 58esima Strada di New York. Si consolidano, intanto, i prodotti destinati a diventare dei "classici": la prima borsa con il manico di bambù ('47), il mocassino con il morsetto ('52-53), il foulard *Flora* ('67), creato da Rodolfo Gucci e Accornero per Grace Kelly. Donne dallo stile inimitabile, come Audrey Hepburn, Jackie Kennedy, Maria Callas, la duchessa di Windsor, scelgono articoli Gucci. Sono gli anni in cui l'azienda decide di usare il logo GG, a indicare le iniziali del fondatore, come motivo ornamentale per una stoffa in tela di cotone, chiamata GG Canvas, con cui realizzare borse, piccola pelletteria, valigeria, oggettistica e i primi capi di abbigliamento. Grazie all'apertura dei nuovi punti vendita di Londra ('61), Palm Beach ('61), Parigi ('63) e Beverly Hills ('68) e alla creatività della produzione, la casa ottiene nuovi significativi consensi nei più importanti mercati del mondo. A Firenze, dopo l'alluvione dell'autunno '66, Gucci lascia le vetrine di via della Vigna e trasloca in un negozio di via Tornabuoni.

1971-1988

Il potenziale produttivo si sviluppa con l'apertura nel '71 della nuova grande fabbrica di Scandicci, a Firenze. Questo consente una ulteriore estensione della rete diretta di negozi negli anni '70: dopo Chicago ('71), quelli di Tokyo ('72) e Hong Kong ('74) segnano l'inizio di una sempre più vasta presenza in Oriente. Lo sviluppo industriale dell'azienda non significa, comunque, la rinuncia agli schemi artigianali, sempre gestiti e organizzati nella sede fiorentina, con un severo controllo sulla qualità del prodotto. Nell'82 la Gucci si trasforma in società per azioni: la guida, dopo un periodo di difficili scelte strategiche da parte dei componenti della famiglia, passa al figlio di Rodolfo, Maurizio.

Problemi interni alla famiglia Gucci e una non corretta strategia causano una forte diluizione dell'immagine del marchio, sia sul mercato interno, sia sui mercati internazionali.

1989

La Finanziaria anglo-araba Investcorp acquista il 50 per cento delle azioni, di proprietà di Aldo e dei suoi discendenti, mentre Maurizio mantiene il restante 50 per cento e la presidenza dell'azienda. Da questo momento la società opera un profondo riposizionamento del marchio ed una ridefinizione delle proprie attività.

1993-1994

La finanziaria Investcorp rileva da Maurizio Gucci il rimanente 50% del capitale, diventando azionista unico. A gestire il rilancio della griffe sono Domenico De Sole e Tom Ford. Il primo, già responsabile di Gucci America dall'84, viene nominato nel '95 presidente e *chief executive officer* di Gucci Group N.V. Tom Ford, stilista di

origine statunitense, nel '90 diventa responsabile della linea abbigliamento donna. Nel '94, nominato direttore creativo dell'intera produzione, ridisegna l'identità della griffe e, grazie a un *remix* di classico e moderno, di tradizione e innovazione, il nuovo stile della casa fiorentina conquista il mondo. Il marchio si conferma così *leader* nel settore della pelletteria, puntando anche sulle collezioni di abbigliamento uomo-donna che raccolgono subito grande successo di critica e di pubblico.

1995

Nell'ottobre del 1995 il 48% del capitale di Gucci Group N.V. viene collocato sul mercato attraverso un'*Initial Public Offering* (IPO). Le azioni vengono quotate alle borse di New York e di Amsterdam e negoziate al Seaq International di Londra. Il prezzo di collocamento è pari a 22 \$ per azione.

1996

A distanza di soli sei mesi, nel marzo 1996, è annunciato il collocamento del rimanente 52% del capitale attraverso una nuova Offerta Globale di azioni ordinarie, che vengono collocate con enorme successo ad un prezzo di 48 dollari USA per azione: più che raddoppiato rispetto al prezzo di sottoscrizione del collocamento precedente. Gucci diventa così una vera e propria *public company* e da allora le sue azioni sono in costante ascesa.

1999

All'inizio del '99, Bernard Arnault, con Lvmh, conquista il 34,4 per cento del capitale, rastrellando in Borsa e acquistando il pacchetto di azioni posseduto da Prada e da altri investitori, con un investimento totale di circa 1,5 miliardi di dollari. Al suo tentativo di porre mano alla gestione dell'impresa si è opposto il *supervisory*

board della Gucci, che ha affidato la conduzione della difesa all'amministratore delegato Domenico De Sole. Dopo l'adozione di un piano di azionariato per i dipendenti, che ha accordato loro una opzione per l'acquisto di azioni Gucci pari alla quota Lvmh, nel marzo 1999 è stata approvata una alleanza strategica con il gruppo francese Pinault-Printemps-Redoute (Ppr) per la creazione di un polo multimarca nell'industria mondiale del lusso. In cambio di una quota del 40 per cento, Ppr ha investito in Gucci 2,9 miliardi di dollari, per finanziare la crescita tramite acquisizione. Prima opportunità, nel luglio 1999, l'acquisizione di Sanofi Beauté, società che controlla la Yves Saint-Laurent e un patrimonio di profumi da RogerGallet a quelli di Krizia, di Fendi e di Oscar de la Renta. Mentre Lvmh continua la battaglia legale, gli azionisti indipendenti riuniti in assemblea hanno manifestato il loro gradimento al nuovo socio oltre che all'amministratore delegato Domenico De Sole. Gucci ha chiuso il primo semestre del '99 con un utile netto di 255 miliardi di lire, in crescita del 68 per cento rispetto ai primi 6 mesi del '98.

1999, novembre. Gucci Group acquista il 70 per cento del Calzaturificio Sergio Rossi, marchio di calzature da donna di fascia alta, per un valore di 96 milioni di dollari. Il restante 30 per cento rimane alla famiglia Rossi. Sergio Rossi continua a esercitare il ruolo di direttore creativo, mentre Massimo Braglia, manager della Gucci, occuperà il ruolo di chief executive officer.

1999. L'azienda chiude l'esercizio '99, conseguendo un fatturato di 1236 milioni di dollari, con un aumento del 19 per cento sul 1998; l'utile netto è di 330 milioni, più 69,4 per cento.

2000

2000, gennaio. Tom Ford assume la posizione di Direttore Creativo di Yves Saint-Laurent Couture, incarico che si aggiunge ai precedenti in seno alla Gucci. Si

occupa di definire l'immagine e il posizionamento del brand YSL, nonché di tutte le attività di comunicazione. In febbraio, Yves Saint-Laurent Couture acquista il 66 per cento della Mendes. L'acquisizione consente il controllo diretto degli aspetti riguardanti lo sviluppo, la produzione e distribuzione, di YSL Women's Ready-To-Wear.

2000, maggio. Mese intenso di operazioni per il Gruppo di proprietà di Ppr. In primo luogo, raggiunge un accordo con Schweizerhall Holding AG per comprare Boucheron International., griffe storica della gioielleria e degli orologi, il cui giro d'affari è di circa 85 milioni di dollari. In secondo luogo, annuncia una nuova *joint venture*, controllata al 65 per cento, con FJ Benjamin Holdings Ltd., per la distribuzione in esclusiva di Gucci, Yves Saint-Laurent Couture Sergio Rossi Products in Singapore, Malaysia e Australia. Il che consente un maggiore e diretto controllo dei *brand*. FJ Benjamin è stato il *franchisee* di Gucci per 20 anni, e ha dato un contributo fondamentale per sviluppare la presenza e la notorietà dei marchi del Gruppo in questi mercati.

2000, dicembre. Il Gruppo sigla un accordo per sviluppare il marchio Alexander McQueen, che comporta l'acquisto del 51 per cento del business. Alexander McQueen continua ad avere piena autonomia creativa.

2000, dicembre. Gucci raggiunge un accordo per acquisire l'85 per cento della Bedat Co, società svizzera che opera nel settore degli orologi, nata nel '96 a Ginevra. Simone Bédât occupa il ruolo di presidente, mentre suo figlio Christian continua a esercitare quello di Chief Executive e resterà azionista. Bédât nel 2000, ha conseguito un fatturato di 20 milioni di franchi, circa 25 miliardi di lire.

2001

2001, febbraio. Gucci acquista Bottega Veneta, azienda di pelletteria di lusso, con sede a Vicenza. Vittorio Moltedo conserva la carica di amministratore delegato, Laura Moltedo quella di direttore creativo. L'azienda veneta conta 32 negozi monomarca. La Gucci acquisterà il 66,67 per cento attraverso un aumento di capitale per 96,2 milioni di dollari e l'acquisto di azioni preesistenti per 60,6 milioni. L'aumento del capitale sarà utilizzato per accelerare lo sviluppo del brand.

2001, marzo. Raggiunto un accordo per acquisire il 100 per cento di Di Modolo Associates e Di Modolo. Due aziende svizzere specializzate nel design di orologi.

2001, aprile. Siglato un accordo per sviluppare, il *brand* focalizzato nel segmento femminile, abbigliamento e accessori. Il nuovo *business* è di proprietà sia di Stella McCartney sia della Gucci Group. Stella McCartney è direttore creativo della nuova azienda.

2001, giugno. Ysl Beauté si assicura la licenza dei profumi e cosmetici a marchio Alexander McQueen. L'accordo ha una durata decennale e riguarda lo sviluppo, la produzione e la distribuzione a livello mondiale. Si assicura la licenza mondiale per sviluppare, produrre e distribuire il nuovo profumo Ermenegildo Zegna, il cui lancio è previsto per la primavera del 2000. Nell'anno 2000 Ysl Beauté ha conseguito un fatturato di 536 milioni di dollari.

2001, luglio. Acquisita il 91 per cento di Balenciaga. Nicolas Ghesquière, cui fa capo il restante 9 per cento, continua a essere il Direttore Creativo. Con questa operazione, Gucci Group desidera accelerare lo sviluppo del *brand*, focalizzando le strategie nel segmento donna ready-to-wear, accessori e fragranze. Acquisisce il pieno controllo della Australian JV, mediante l'acquisto del restante 35 per cento, detenuto precedentemente dal partner FJ Benjamin Holdings Ltd.

2001, agosto. Siglato un accordo per acquisire il 70 per cento del Calzaturificio Regain S.p.A., azienda marchigiana che produce (ogni anno) 70 mila paia di scarpe da uomo. L'azienda impiega 50 persone.

2001, ottobre. Ysl Beauté, la divisione cosmetica del Gruppo, si è assicurata la licenza per sviluppare, produrre e distribuire i profumi e cosmetici a marchio Stella McCartney.

2001, novembre. Debutta, a Mosca, il nuovo flagship store Gucci. È in Tretyakovsky Proyezd 1.

2002

2002, gennaio. Il Gruppo non importerà più pelli dall'India per protestare sulla mancanza di rispetto che gli indiani nutrono verso gli animali. Forse su questa decisione ha influito Stella McCartney, animalista convinta e neo stilista di Gucci. La stessa decisione era stata presa in passato da Timberland, Gap, Nike e Reebok.

2002, marzo. Lvmh, in crisi dopo una caduta dei profitti di circa 1,56 miliardi di euro nel 2001, ha venduto le quote di partecipazione della rivale Gucci.

2002, maggio. Riprende il controllo delle attività a Taiwan. Acquisendo la quota detenuta dal locale partner Tasa Meng Corporation. Ha inoltre inaugurato a Taipei uno spazio su tre piani con un reparto di gioielleria di lusso, curato nel *look* come sempre da Tom Ford. Domenico De Sole ha dichiarato che nel 2002 investirà 200 milioni di euro per nuovi negozi, di cui 35 in Asia.

2002, luglio. In un'intervista su Corriere Economia, Domenico De Sole, amministratore delegato di Gucci, dichiara che malgrado le difficoltà congiunturali previste per il 2002, la strategia *multibrand*, adottata in pieno accordo con Tom Ford, funziona e fa prevedere un miglioramento nella seconda parte dell'anno.

2002, luglio. Rilancio di Boucheron, lo storico marchio di gioielleria. Finora il fatturato di Boucheron si basava più sui profumi che sui gioielli e gli orologi che da quest'anno, invece, rappresenteranno il 50 per cento dei ricavi. Stilista della nuova collezione è Solange Azagury Partridge, di origine marocchina, con una affermata boutique-laboratorio a Londra. Tra i gioielli più preziosi una parure a serpente con incastonati 1970 brillanti e i gioielli in oro brunito.

2002, settembre. La sfilata milanese ha proposto le gambe in primo piano, con minigonne addirittura così micro, da intravedersi appena sotto le giacche strette in vita e sciancrate o i giubbotti in seta bianca. Microabitini di foggia cinese, in seta pieghettata e ricamata, tagli a kimono per giacche e soprabiti a tinte forti su pantashort o slip in pizzo nero, portati in modo ultrasexy a seno nudo. Ricompare la borsa con manico di bambù, un must di Gucci degli anni '50, ma volutamente grande, e le décolleté aperte a sandalo in pelle d'argento.

2002, ottobre. Tom Ford, direttore artistico di Gucci, apre boutique in mezzo mondo. Dopo Mosca, Manhattan, Parigi e Milano tutte disegnate da lui e dall'architetto Bill Sofield. Proprio mentre il giro d'affari fa registrare una flessione del 6,9 per cento (causato soprattutto dalla crisi della pelletteria), all'inizio di settembre è stata inaugurata la boutique in Madison Avenue e, poco dopo, la terza boutique parigina, al numero 60 di Avenue Montaigne, che si aggiunge a quelle di Faubourg Saint Honoré e di rue Saint Honoré.

2002, novembre. Gucci, in collaborazione con Safilo lancia due nuove linee di occhiali da sole, firmati Stella McCartney e Bottega Veneta. La collezione unisex di Bottega Veneta è disegnata dallo stilista austriaco Tomas Maier. Stella McCartney ha proposto sei modelli di varie forme e colori.

2002 novembre. Nuovo megastore di Gucci in via Montenapoleone a Milano. Al vecchio negozio, completamente ristrutturato, al numero 5, si sono aggiunti i nuovi

spazi acquisiti al numero 7: quattro piani, con quattro vetrine e tre ingressi. Al sotterraneo le collezioni donna, al pianterreno accessori e gioielleria, mentre i due piani superiori sono dedicati all'uomo.

2002, dicembre. Il terzo trimestre 2001 ha registrato un calo di utili e ricavi. Il gruppo Gucci, quotato alle Borse di Amsterdam e New York, ha realizzato ricavi per 566,2 milioni di dollari (meno 7,9 per cento rispetto ai 615 del 2000), un utile operativo prima degli ammortamenti di 80,9 milioni (contro 133) e un utile netto di 56,3 milioni (contro 114,2). I ricavi sono sostanzialmente stabili (più 11 per cento, con 1660 milioni contro 1642), mentre l'utile netto cala comunque (da 241,7 milioni a 195,1). Hanno sofferto soprattutto le vendite in mercati basati sul turismo, come New York, Hawaii, West Coast e alcune città europee.

2002, dicembre. Apre in via Condotti a Roma il primo negozio dedicato esclusivamente alla gioielleria e agli orologi.

2003

2003, marzo. Pinault Printemps Redoute (Ppr) ha portato dal 59,6 per cento al 61,06 la propria partecipazione nel capitale di Gucci, che controlla dal settembre 2001. Serge Weinberg, presidente di Ppr, ha dichiarato di volere innalzare la percentuale al 70 per cento entro la fine del 2003. Con l'accordo di acquisto del 2001 il gruppo parigino si è impegnato a rilevare l'intero capitale di Gucci al prezzo di 101,5 milioni di dollari entro marzo 2004.

2003, marzo. L'anno fiscale 2002 si è chiuso con un calo dell'utile a 226,8 milioni di euro, contro i 312,5 dell'anno precedente. Stabili invece i ricavi, a 2544,3 milioni contro i 2565,1 del 2001.

2003, aprile. Nel quartiere più elegante di Tokyo, Ginza, Gucci intende installare il suo quartier generale giapponese e aprire un nuovo negozio superlusso. In

Giappone, dove possiede sette punti vendita e 37 *shop-in-shop*, Gucci ha realizzato nel 2002, ricavi per 500 milioni di euro, circa il 20 per cento dei ricavi totali del Gruppo.

2003, maggio. Alla domanda "come si affronta la crisi?", Domenico De Sole risponde senza esitazioni: "Limando i costi. Nel 2001 e 2002 abbiamo investito 300 milioni l'anno, più di due terzi per nuovi negozi o per rinnovare quelli che avevamo. Quest'anno le spese di capitale si ridurranno molto e la tendenza continuerà nei prossimi due anni, con grande beneficio per il *cash flow*".

2003, luglio. Nel primo trimestre 2003, conclusosi il 30 aprile, Gucci Group ha conseguito ricavi pari a 567,1 milioni di euro (a fronte dei 607,6 milioni del trimestre dell'esercizio precedente), mentre sotto il profilo operativo, i primi tre mesi dell'esercizio in corso hanno segnato una perdita di 24,4 milioni di euro (contro un utile di 20,4 milioni). Le uniche buone *performance* in termini di fatturato le hanno registrate Bottega Veneta, Alexander McQueen e Stella McCartney con un balzo in controtendenza del giro d'affari del 21,3 per cento pari a 81,5 milioni di euro. Sono andate bene come vendite quelle in Giappone e Asia, oltre a Saint-Laurent. "Per noi" ha commentato Domenico De Sole, Presidente e Amministratore Delegato di Gucci Group "questo è stato il più difficile trimestre mai affrontato."

2004-2008

Dopo l'uscita di De Sole e Ford dal gruppo, avvenuta nel 2004, nel 2005 Mark Lee viene nominato presidente e amministratore delegato della divisione Gucci. Oggi, la direzione creativa è affidata a Frida Giannini e Gucci continua a esplorare le sue radici. Sotto la direzione di Frida Giannini viene infatti lanciata "La Pelle Guccissima", un tipo di pelle assolutamente originale, stampata a caldo con logo, destinata a diventare la nuova icona del marchio Gucci, emblema della qualità

impeccabile e della eccellente manualità che costituiscono i punti di forza del marchio.

4.3 Business overview

Le vendite totali di Gucci per il quarto trimestre sono state pari a 618,8 milioni di euro, con una crescita del 12,7%. Quest'ultimo trimestre del 2007 ha permesso di chiudere l'anno con una crescita del 11% per un totale di 2.175 milioni di euro di vendite.

Il *retail* continua a giocare un ruolo fondamentale per il *business*, contribuendo per il 70% circa alle vendite totali. Questo canale rimane un fattore determinante per il successo di Gucci e permette di mantenere un attento controllo sulle attività. Anche il canale *wholesale* ha ottenuto una crescita eccellente, grazie a un aumento considerevole delle consegne nel mese di dicembre.

Nel quarto trimestre, America e Asia-Pacific (escluso il Giappone) hanno dimostrato un ottimo andamento delle vendite, con una crescita del 16% in America e del 37% in Asia-Pacifico. Per Gucci la Cina è ancora una volta il paese con la crescita più alta nel mondo, avendo registrato un incredibile +130%. Insieme a Hong Kong (+40% nel quarto trimestre), la *Greater China* è oggi il mercato più promettente per i marchi del lusso e Gucci ha un ottimo posizionamento (16 negozi) che consentirà di mantenere la sua *leadership* in tale mercato. Anche l'Europa è cresciuta (+9%) mentre il Giappone sta ancora affrontando un periodo difficile

dovuto sia a condizioni macroeconomiche non favorevoli e causa principale della stagnazione del mercato, sia ad iniziative molto aggressive da parte dei concorrenti.

A livello di prodotto, tutte le categorie principali hanno continuato a mostrare forti segnali di crescita. Questo *trend* positivo è stato ancora più pronunciato nella calzature e nell'abbigliamento, che sono cresciuti rispettivamente del 19,7% e del 20,7% durante l'intero 2007, considerando entrambi i canali *retail* e *wholesale*. I risultati dell'abbigliamento sono stati trainati dall'abbigliamento uomo, a conferma dell'elevato gradimento per le collezioni di Frida. Anche l'abbigliamento donna ha realizzato una *performance* di assoluto rispetto. L'eccellente risultato realizzato da borse esclusive e dallo stile iconico, come la indy, ha sostenuto l'andamento positivo della pelletteria che ha registrato una crescita del 9,3%. Questo risultato è ancor più degno di nota se consideriamo l'incidenza che questa categoria continua ad avere sul totale delle vendite.

“Vi confermo che il 2007 si sta configurando come un anno più impegnativo dei precedenti, non solo per Gucci, ma per l'intero settore del lusso, principalmente a causa di fluttuazioni dei cambi dello Yen giapponese e del Dollaro USA, che influiscono sui flussi turistici nei principali mercati del mondo. Ciononostante, abbiamo registrato una decisa crescita in linea con i nostri obiettivi di lungo periodo”, ha dichiarato Mark Lee.

Alla fine dell'anno Gucci ha totalizzato 233 negozi a gestione diretta. Il numero dei negozi a gestione diretta è così aumentato nel corso degli anni:

- 2002: 173 negozi
- 2003: 187 negozi
- 2004: 198 negozi

- 2005: 207 negozi
- 2006: 219 negozi

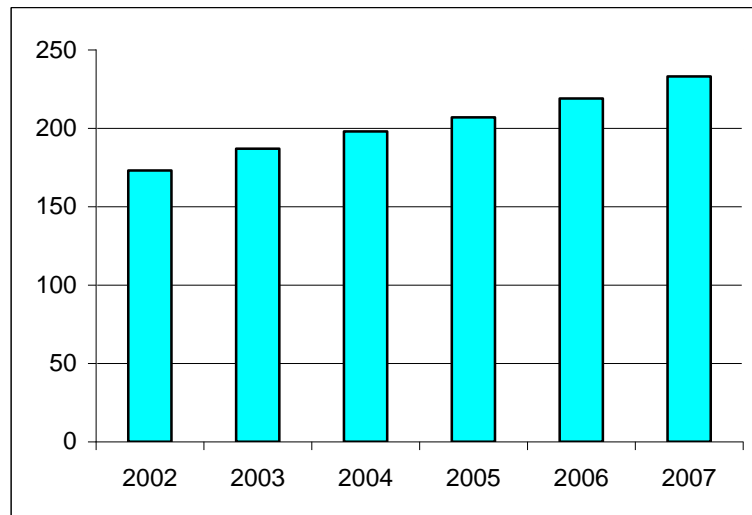


Figura 10 Negozi a gestione diretta a fine anno

“La nostra crescita continua a non essere impulsiva né esponenziale, ma al contrario meticolosamente pianificata. E possiamo vantare una presenza ben equilibrata in tutti i nostri mercati”, ha affermato Mark Lee.

Nel prossimo futuro la casa di moda Gucci incrementerà il suo impegno in India e punterà ancora più decisamente sull'*e-commerce*.

"Abbiamo aperto lo scorso settembre il nostro primo negozio a Mumbai, che con i suoi 340 metri quadri è il più grande *store* di lusso indiano e presto apriremo - ha detto durante un'iniziativa a Milano, l'amministratore delegato Mark Lee - altri tre negozi, due a New Delhi e uno a Bangalore. L'India è sette o otto anni dietro la Cina, ma passo dopo passo diventerà il mercato del futuro."

"Il *retail* - ha aggiunto Lee - non è solo negozi, ma anche *e-commerce*. Gucci è *leader* nel settore, nel 2002 è stato lanciato in America, nel 2003 in Inghilterra e oggi è presente in 10 paesi, inclusa l'Italia e lo scorso anno ha fatto registrare un tasso di crescita del 65%".

Il marchio storico italiano nei prossimi mesi prevede di aprire anche nuovi negozi in Europa Centrale, inclusa Praga dove negli ultimi mesi si sono fatti strada i primi negozi-bandiera di diversi grandi marchi come Cartier ma anche Prada, Tod's e molti altri.

La creatività di Gucci continua a essere apprezzata e riconosciuta dai membri della *fashion community*. A gennaio Gucci ha ricevuto a Londra due prestigiosi premi "Wallpaper* Design Awards 2008". La giuria era composta da un prestigioso gruppo di personalità internazionali, riconosciute per l'eccellenza raggiunta nei loro rispettivi campi. Tra loro l'architetto giapponese Tadao Ando e il regista di Hong Kong Wong Kar-wai. Gucci è stata premiata in due categorie: *Best in Shows* per la collezione uomo primavera/estate 2008 e *Best Shoe* per la calzatura nera e rosa della collezione primavera/estate 2008.

Il 2007 è stato un anno di grandi conquiste. L'azienda ha ottenuto la certificazione ufficiale di Responsabilità Sociale (SA) 8000 per le aziende Guccio Gucci e Gucci Logistica, in riferimento alla supply chain di pelletteria e gioielleria in Italia. Il marchio Gucci è stato un pioniere tra le aziende del settore, avendo iniziato il processo di certificazione nel 2004 e ottenuto la certificazione ufficiale lo scorso agosto. La certificazione è stata rilasciata da BVI, un ente di certificazione indipendente e riconosciuto a livello internazionale, che ha verificato che all'interno del "Sistema Gucci" fossero rispettati i regolamenti e le leggi internazionali sul lavoro. La

certificazione si distingue per l'impegno al rispetto dell'etica, dei diritti umani, delle pari opportunità e della salute e sicurezza sul luogo di lavoro dei dipendenti. A partire da questo mese il processo di certificazione – che è in linea con il Codice Etico del Gruppo Gucci – sarà esteso alla *supply chain* di calzature e successivamente dell'abbigliamento.

Il nuovo anno inizia con una data cruciale nella storia. L'8 Febbraio è stato inaugurato il negozio più grande del mondo a New York. La sera del 6 febbraio a New York, Gucci ha offerto inoltre una esclusiva serata di gala presso la sede delle Nazioni Unite. Il ricavato è stato interamente devoluto a UNICEF e Raising Malawi. Frida e Madonna hanno fatto gli onori di casa e molte star internazionali erano presenti all'evento, che ha visto anche una *performance* musicale davvero unica.

“Sono molto soddisfatto della nostra *performance* in questo anno. Gucci continua a rimanere in linea per raggiungere l'obiettivo di raddoppiare le vendite del 2004 entro il 2011. Sono consapevole che i fattori macroeconomici potrebbero rendere il 2008 un anno più difficile, ma stiamo facendo un ottimo lavoro di squadra e sono certo che continueremo a rafforzare il nostro straordinario marchio e a ottenere risultati eccellenti.”(Mark Lee).

4.4 Applicazione della metodologia *Balanced Scorecard*

La *Balanced Scorecard* è un sistema che permette l'identificazione ed il monitoraggio continuo degli obiettivi aziendali, definiti partendo dalla mission e strategia aziendale. Attraverso di esso, quindi, si riesce ad unificare in un sistema interrelato la strategia aziendale, il reporting direzionale e la valutazione della *performance* dei *manager*. All'interno dello strumento *Balanced Scorecard* è posta l'enfasi sull'importanza di rendere chiara e condivisa la visione e la strategia dell'azienda affinché ciò possa creare una linea d'azione fortemente accettata da tutti. E' infatti essenziale lavorare insieme nella stessa direzione per raggiungere gli obiettivi prefissi e avere strumenti che permettano di condividere la *vision* dell'azienda e di far conoscere il lavoro delle tante persone che contribuiscono a trasformare in realtà questa *vision*.

Un progetto di implementazione di *Balanced Scorecard* può essere articolato nelle seguenti fasi:

1. Esplicitazione della *mission* e della *vision*
2. Definizione della strategia/obiettivi
3. Identificazione delle aree per la creazione di valore
4. Individuazione degli indicatori di *performance*;
5. Elaborazione della mappa strategica;

Nella Figura 11 viene raffigurata la struttura della *Balanced Scorecard*; l'approccio utilizzato è chiaramente *top-down*. Si parte dalla missione e dalla visione e passando per strategie/obiettivi, prospettive di creazione del valore, si arriva a definire le misure (indicatori) di valutazione.



Figura 11 Il processo di costruzione della Balanced Scorecard

Prima di passare al processo di costruzione di una *Balanced Scorecard*, è necessario chiarire i termini di missione, visione e strategia affinché si possano cogliere le dovute differenze.

Missione:

La missione fondamentale di un'organizzazione fornisce il punto di partenza, in quanto definisce le ragioni della sua esistenza. Lo sviluppo di un forte spirito di corpo da parte dei dirigenti e dell'organizzazione, dipende dal fatto che vengono condivise certe convinzioni circa il valore di un'impresa e le sue competenze distintive, vale a dire "ciò che dobbiamo fare e come dobbiamo farlo". Naturalmente, l'identità che ha origine da queste convinzioni è diversa da impresa a impresa: in certe imprese l'identità è definita dai particolari prodotti realizzati o dai servizi forniti; in altre fa riferimento alla specifica competenza di *marketing* o di produzione o di finanza; altre ancora pensano per prima cosa alla superiorità nelle capacità scientifiche, tecnologiche o manageriali, o ai territori definiti dai confini geografici, sociali o politici.

Una *mission* tende a focalizzarsi sul presente e a fornire una guida operativa attraverso il cosiddetto *mission statement* il quale definisce un modello di azione attraverso il quale l'organizzazione intende raggiungere i propri obiettivi. Talvolta il *mission statement* consiste in un semplice *slogan*; in altri casi è più dettagliato e include informazioni di fondo inerenti l'organizzazione stessa.

Il primo tassello della *Balanced Scorecard* ad essere riempito è quindi quello della missione che, nel caso di Gucci, viene sintetizzato in una frase:

"Vendere emozioni, sogni"

Visione

La visione comprende le direzioni di lungo termine che ispirano il cammino aziendale dall'inizio alla fine: identifica lo stato in cui dovrebbe trovarsi l'impresa dopo un determinato periodo. Attraverso di essa l'organizzazione traccia un quadro del futuro che chiarisce la direzione dell'organizzazione e aiuta i singoli individui a comprendere perché e come devono supportare la stessa. E' come vogliamo che il mondo risulti configurato, una volta che sia stato trasformato dai nostri significati e dalle azioni che li veicolano.

Per *vision* si intende la proiezione di uno scenario futuro rispecchiante gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi, proiezione che stimoli l'azione. Da questa definizione si deduce che, mentre la *mission* si rivolge al presente, la *vision* si proietta nel futuro.

Come esiste un documento che costituisce una guida operativa per la *mission*, ne esiste uno anche per la *vision*: il *vision statement*. Tale documento dovrebbe servire a spingere all'azione i membri di un organizzazione e renderli orgogliosi di farne parte.

“Diventare azienda icona del lusso mondiale”

Strategia:

La strategia implica il passaggio di un'organizzazione dalla sua posizione attuale a una posizione futura, desiderabile ma incerta. La strategia è solo una fase di un processo continuo che porta un'organizzazione dall'enunciazione della missione a livello di vertice all'esecuzione del lavoro da parte dei dipendenti a contatto col cliente o in quelli operativi negli uffici interni. La strategia non è, o non dovrebbe essere, un passo isolato nel processo di gestione. Mentre la visione crea l'immagine

della meta da raggiungere, la strategia definisce la logica del modo in cui sarà realizzata questa visione in futuro. L'essenza della strategia consiste nello scegliere di svolgere le attività in modo diverso dalla concorrenza, così da fornire una proposta di valore unica. La strategia non è mai stata più importante di quanto non lo sia in questi tempi (*Business week*). Meno del 10% delle strategie formulate sono realizzate con altrettanta efficacia (*Fortune magazine*). Nella maggioranza degli insuccessi (si stima il 70%) il problema reale non è una strategia errata, ma la sua cattiva attuazione (*Fortune magazine*). Strategia significa, quindi, porsi delle prospettive che si focalizzino e permettano di sostenere il vantaggio competitivo nel medio-lungo termine.

Nel caso Gucci, pare allora assodato che, le strategie si possono risolvere in quattro obiettivi strategici aziendali generali fondamentali:

- Posizionamento sempre più delineato verso l'eccellenza e l'innovazione
- Nuovi mercati
- Esaltazione del marchio
- Creatività

La *scorecard* nasce e comincia a svilupparsi sul cammino disegnato dalla visione e dalle strategie dell'organizzazione. Costruita la parte alta della *scorecard*, ovvero la visione e gli obiettivi si procede ad approfondire le dinamiche di altre due componenti chiave della *scorecard*: le prospettive di creazione del valore e gli indicatori di *performance*.

Basandosi sulle quattro prospettive (finanziaria, clienti, processi di *business*, crescita e apprendimento) si è proceduti a:

- Definire gli obiettivi strategici;
- Selezionare gli indicatori di *performance*

Prospettiva Economica Finanziaria

Gucci considera di prioritaria importanza gli obiettivi economico-finanziari, a cui gli azionisti riservano particolare attenzione e dai quali qualsiasi organizzazione non può prescindere. La variabile chiave per l'azienda è il reddito operativo che rappresenta la sintesi del successo esterno dell'azienda (ricavi) e della sua capacità di gestire con efficacia ed efficienza i propri processi caratteristici (costi variabili) e la propria struttura (costi fissi).

Gli obiettivi economico-finanziari possono differire in misura considerevole a seconda dello stadio di vita in cui si trova l'impresa.

L'intera attività dell'alta moda, e quindi di Gucci, è caratterizzata dall'elevata stagionalità. Si deve considerare che tale aspetto infonde di sé la vita dell'impresa, dalla produzione alla vendita. Infatti, il sistema delle collezioni detta un ritmo del tutto particolare alla vita aziendale determinando un rinnovamento molto forte dell'offerta di prodotto.

Il prodotto moda costituisce, infatti, un vero e proprio *status symbol* e deve essere, quindi, acquistato ed indossato ad inizio stagione; più passa il tempo e più l'idea ed il modello subiscono un progressivo processo emulativo da parte dei concorrenti e del mercato che sottrae al prodotto la sua originalità iniziale. Il rinnovamento continuo è legato alla durata del ciclo di vita dei modelli; questi, si calcola, che abbiano al massimo un ciclo di vita di tre anni. Gucci, quindi, deve sempre offrire prodotti con un potenziale di crescita molto elevato configurandosi così tra le imprese che si trovano costantemente nello stadio iniziale del ciclo di vita: la fase di

sviluppo. Nella fase di crescita l'arma che si usa sono le vendite (presso nuovi mercati/clienti con nuovi prodotti/servizi) mantenendo livelli di spesa adeguati all'ideazione di nuovi processi/prodotti e al potenziamento di sistemi e competenze.

Gli obiettivi e le misure individuati, relativi alla prospettiva economica finanziaria, sono riportati nella tabella sottostante.

OBIETTIVI	MISURE
Aumentare la redditività d'impresa Creare valore per gli azionisti	Reddito operativo Gross Margin % ROI
Crescita dei ricavi di vendita Ampliare il mix dei ricavi di vendita	Vendite nette % Vendite TY vs LY Ricavi per scontrino Ricavi al mq % Mix dei ricavi di vendita <ul style="list-style-type: none"> • % ricavi da nuovi prodotti

Figura 12 Prospettiva economica-finanziaria: obiettivi e misure

Prospettiva del cliente

La prospettiva del cliente individua i segmenti della clientela e del mercato in cui l'azienda intende diventare competitiva e le misure della *performance* in quei determinati segmenti. Tali segmenti sono le fonti dei ricavi che figurano tra gli obiettivi della prospettiva economico-finanziaria dell'impresa.

L'esperienza nell'implementazione di una *Balanced Scorecard* da parte di R. S. Kaplan e D. P. Norton porta ad affermare che in genere le imprese scelgono due serie di misure. La prima serie rappresenta le misure generiche, valide in pratica per tutte le imprese. Poiché tali misure, quali la fidelizzazione del cliente o quota di mercato, compaiono nella maggior parte delle schede, vengono chiamate misure primarie o *core measures*. La seconda serie di misure rappresenta i *driver* delle *performance* (misure della *value proposition*) dei risultati legati alla clientela, intesi a differenziare, in quanto rispondono alla domanda: "che cosa deve offrire la società ai suoi clienti per ottenere un alto grado di soddisfazione, fedeltà, acquisizione e quota di mercato?".

Se ne inferisce pertanto che gli obiettivi strategici nella prospettiva del cliente sono:

- Aumentare la soddisfazione del cliente
- Aumentare la quota di mercato
- Accrescere la consapevolezza del brand

Tra le misure, quindi, ritenute essenziali assume una rilevanza prioritaria la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente, e la quota di mercato. L'impresa ha bisogno di un consumatore soddisfatto e fidelizzato, poiché l'aumento della soddisfazione rappresenta un investimento redditizio e da privilegiare visto che uno degli obiettivi è l'incremento della quota di mercato.

Per definire la *value proposition* ed i relativi *driver*, abbiamo ritenuto opportuno focalizzare l'attenzione sulle seguenti criticità.

Gucci opera in un regime di libera concorrenza e di mercato, l'attenzione riservata al concetto di qualità del prodotto o servizio erogato ha la sua ragione d'essere nel clima di competitività in cui l'azienda si trova ad operare. Alla qualità e al contenuto innovativo del prodotto deve essere associata una particolare attenzione al

momento dell'acquisto. La vendita di prodotti di alta moda richiede, infatti, un'attenzione al cliente che non può essere paragonata a quella di altri settori. La sfera emozionale è particolarmente coinvolta all'atto dell'acquisto di un capo così dispendioso tanto che è necessaria una particolare attenzione affinché identità del marchio e stile e caratteristiche del punto vendita coincidano. Questa è una delle motivazioni che inducono molte imprese del settore a prestare particolare attenzione al canale distributivo e a preferire la distribuzione diretta.

Il ricorso a forme di “*retail* controllato” costituisce, dunque, uno strumento di immagine e al tempo stesso di controllo del mercato. E' fondamentale per le imprese avere un contatto diretto con la propria clientela non solo per valutare il loro grado di soddisfazione ma, ancora di più, per recepire tempestivamente tutte le variazioni e le diverse tendenze ed inclinazioni che il mercato prende. La capacità di capire, anticipare e saper riprodurre in prodotti di moda le tendenze e le aspettative della clientela costituisce fonte di vantaggio per tutte le imprese ed, ancora di più, per quelle dell'alta moda.

L'ultima peculiarità a nostro avviso propria delle imprese del settore è costituita dalla grande attenzione all'aspetto della qualità. L'acquisto di capi dal costo di migliaia di euro deve essere giustificato da un prodotto e da un servizio impeccabili.

L'ottica in cui deve essere vista la qualità nelle imprese dell'alta moda è dunque duplice: qualità del prodotto e qualità del servizio.

Per quanto riguarda il primo aspetto, l'eccellenza può derivare o da una qualità intrinseca del prodotto oppure, o anche contemporaneamente, da un elevatissimo carattere innovativo e creativo. Non c'è dubbio che tale livello di eccellenza deriva per lo più da una elevata artigianalità e manualità. Ciò comporta una limitata possibilità di utilizzazione di cicli di lavoro standard nonché difficoltà nella rilevazione

del costo e dei tempi di prodotto; queste ultime complessità sono inoltre accresciute dal forte ricorso alla produzione conto terzi.

Soffermandoci ora sull'aspetto qualitativo del servizio, l'elevato livello dello stesso a nostro avviso deriva da tre aspetti principali che sono il *concept* architettuale e la disposizione dei prodotti che devono essere finalizzati a qualificare quella che viene in gergo tecnico definita una "esperienza d'acquisto", la capacità di far percepire al cliente il valore del prodotto nonché la garanzia delle riparazioni o della sostituzione del prodotto anche a lunga distanza.

Alla luce di quanto appena detto, a nostro avviso, *la value proposition* dell'azienda oggetto di studio presenta le seguenti caratteristiche:

Caratteri qualitativi del prodotto		Immagine	Rapporto	
Moda e design	Qualità	Immagine del marchio	Disponibilità	Esperienza di vendita

Figura 13 Esempio di value proposition

I *driver* dell'impresa relativi alle esigenze della clientela, possono quindi essere individuati:

- nel **servizio offerto**, come attività post vendita di supporto al cliente (riassortimenti, pagamenti, lavaggi, resi);
- nell'**alta qualità del prodotto** per i materiali impiegati e le lavorazioni effettuate in termini di qualità, *comfort*, resistenza all'uso;
- nel "**prodotto giusto**", in termini di immagine, contenuto moda, tendenza, attrattività e riconoscibilità;
- nell'**immagine aziendale** nel senso più ampio di risonanza positiva del

marchio Gucci, sia come azienda che come prodotto.

- nell'**esperienza di vendita** che deve essere significativa, coinvolgente e memorabile, che non si esaurisca, semplicemente, nel possesso o nella fruizione del bene acquistato.

Prospettiva dei processi aziendali interni

Nella prospettiva interna sono stati individuati i processi interni (sia operativi che innovativi) di elevata importanza nei quali l'azienda deve eccellere affinché i clienti siano soddisfatti del prodotto Gucci e, di conseguenza, si possano soddisfare le aspettative degli azionisti in termini di risultati economico - finanziari. Si tratta di processi che, per il valore che creano, sono in grado di attrarre e mantenere i clienti, oltre ad offrire agli azionisti aspettative di elevati ritorni finanziari.

Per raggiungere l'obiettivo prefisso, ossia raddoppiare il business nel giro di alcuni anni, occorre saper unire al tradizionale impegno di Gucci nel campo del lusso, della qualità e dell'artigianalità italiana un *design* innovativo e accattivante; combinare la consolidata fama creativa con una forte intuizione degli affari; cercare di acquisire una conoscenza sempre maggiore dei clienti, anticipando i loro desideri con i prodotti e l'esperienza di vendita. Ma non solo, bisogna anche riuscire a mantenere lo *status* di marchio di lusso, cui tutti aspirano. In poche parole, per essere i migliori e saper svolgere il proprio lavoro in modo eccezionale è necessario, a nostro avviso, eccellere nei seguenti processi interni:

- Gestione del marchio
- *Leadership* nella moda
- *Leadership* nell'approvvigionamento
- Esperienza di *shopping* memorabile

- Disponibilità delle merci

Per ciascuno dei processi sopra elencati gli obiettivi e le misure individuate sono le seguenti:

OBIETTIVI	MISURE
Riconoscimento del marchio	Risultato indagine di mercato
Leadership negli articoli chiave	% di vendite nuovi prodotti Quota di mercato
Qualità di fornitura (flessibilità, rapidità, qualità)	% Resa di prodotti difettosi Scheda valutazione fornitori
Soddisfare la domanda anticipatamente	Time to market
Disponibilità a magazzino assortimento taglie	% prodotti esauriti
Performance dei venditori	Clienti misteriosi Vendite per addetto Indice di Conversione
Lead time di fornitura	Inventory Turnover

Figura 14 Prospettiva dei processi interni: obiettivi e misure

Prospettiva apprendimento e crescita

L'ultima prospettiva della BSC valuta gli *asset* intangibili aziendali, che, per un'azienda come Gucci, possiamo individuare nelle risorse umane e nei sistemi informativi. Tale prospettiva deriva dalla constatazione che senza investire nella qualificazione e nell'aggiornamento del personale e in nuovi sistemi o procedure, ben difficilmente si potranno conseguire gli obiettivi a lungo termine riguardanti la clientela e i processi interni, con inevitabili ripercussioni negative anche sui risultati economico finanziari.

Per quest'ultima prospettiva gli obiettivi e le misure individuati sono i seguenti.

OBIETTIVI	MISURE
Competenze del personale	ore di formazione all'anno per i dipendenti
Allineare gli obiettivi dell'azienda con quelli del personale	indagine sul livello di soddisfazione del personale % di turnover aziendale
Migliorare le capacità del sistema informativo	% dei processi con feedback in tempo reale Coefficiente di disponibilità delle informazioni

Figura 15 Prospettiva dell'apprendimento e della crescita: obiettivi e misure

Elaborazione della mappa strategica

Con la mappa strategica la missione dell'azienda è stata tradotta in obiettivi e misure, collegati tra loro da relazioni causa-effetto, per ciascuno dei quattro profili individuati. Nel processo di costruzione, l'attenzione è stata posta non sulle misure di risultato ma sulle determinanti (o *driver*) del risultato e sulle relazioni causa effetto tra i diversi *driver*. Per ogni profilo di analisi, partendo da quello economico finanziario, ci si è chiesti da quali variabili dipendessero i risultati di quel determinato profilo.

In questa fase non si è trattato, quindi, di stabilire degli indicatori chiave (definiti successivamente) ma di definire le relazioni causali tra le diverse variabili e gli obiettivi strategici. Un esempio di una serie di relazioni causa effetto è il seguente: aumentare il margine operativo dipende dalla capacità dell'azienda di mantenere a determinati livelli il fatturato; il fatturato si mantiene a livelli previsti se l'azienda è in grado di soddisfare il cliente; il cliente è soddisfatto se il servizio offerto è considerato eccellente; affinché il servizio sia considerato eccellente occorre che l'attività commerciale e quella post vendita sia particolarmente efficiente ed apprezzata dal cliente. La mappa strategica è, in sintesi, la rappresentazione grafica di tutte le determinanti della creazione di valore per l'azienda e le loro relazioni causa-effetto.

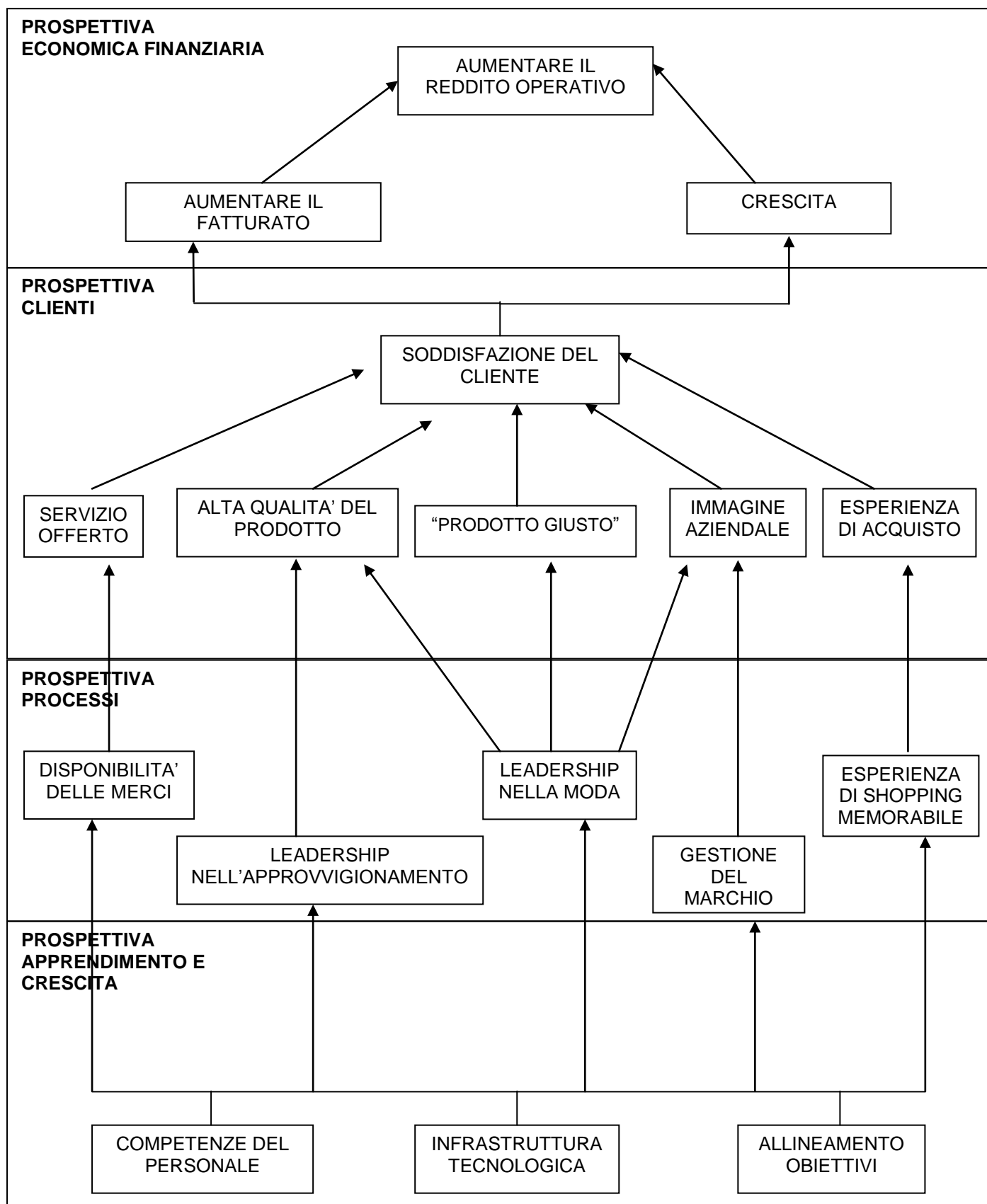


Figura 16 Proposta di mappa strategica

4.5 La balanced scorecard e l'Information Technology

Progettare e realizzare il sistema informativo che permetta di implementare la metodologia *Balanced Scorecard* significa compiere importanti scelte non solo tecnologiche, che accompagneranno l'azienda per lungo tempo [De Marco, Salvo, Lanzani 07] [De Marco, Salvo, Lanzani 07]. Le componenti principali o sotto sistemi che *l'Information Technology* deve mettere a disposizione per poter analizzare in dettaglio i contenuti sono:

- L'applicazione che gli utenti avranno sul proprio *personal computer*, dovrà avere le caratteristiche di semplicità necessaria a renderla utilizzabile da non esperti. Deve fornire la situazione sintetica degli indicatori chiave della *Balanced Scorecard* e permettere una analisi degli stessi secondo un tracciato multidimensionale. Deve essere anche lo strumento di lavoro con il quale viene gestita la struttura Obiettivi, Misure, *Target*, Iniziative. Deve disporre di possibilità di *reporting* ben strutturato ed essere compatibile con l'utilizzo del Web, che diventa sempre più l'interfaccia di riferimento.
- L'applicazione che consente al personale dell'*Information Technology* aziendale di creare in autonomia, in modo semplificato e senza programmare, le *Balanced Scorecard*. Il ruolo di questa applicazione diventa essenziale nella fase in cui le pagelle ponderate vengono diffuse nell'organizzazione. Infatti in questa fase occorre svolgere un notevole lavoro per costruire *Balanced Scorecard* che tra loro si differenziano sia negli indicatori contenuti che nelle dimensioni di navigazione che saranno consentite a diversi utenti. A questa applicazione è poi affidata la manutenzione nel tempo di tutte le *Balanced Scorecard* create.

- Una serie di attività legate alle *Balanced Scorecard* possono richiedere analisi di tipo statistico più o meno complesse. Tra queste attività occorre evidenziare la segmentazione della clientela per la ricerca dei segmenti *target* e lo studio delle correlazioni che legano le variazioni dei vari indicatori all'interno della *Balanced Scorecard*. Per queste attività una soluzione di *Data Mining* riveste un valore e un'importanza fondamentali.

- Il flusso di dati che fornisce gli indicatori alle *Balanced Scorecard* deve essere certamente progettato, costruito e mantenuto nel tempo. Spesso occorre reperire i dati da sistemi informativi aziendali di tipo gestionale differenti, da sistemi *Enterprise Resource Planning* (ERP) e da banche dati esterne. Si tratta di raccogliere, pulire, organizzare una notevole mole di dati. Dovranno essere creati i flussi per trasformare i dati di partenza negli indicatori semplici e complessi necessari, ed adeguatamente schedata e controllata la loro esecuzione per l'aggiornamento periodico delle informazioni da distribuire agli utenti. Per gestire, documentare e mantenere un processo informativo complesso come quello che sta alla base delle *Balanced Scorecard* occorre realizzare un *Performance Data Warehouse* dedicato, e disporre di un adeguato strumento di amministrazione.

Costruire il sistema informativo per la *Balanced Scorecard* richiede certamente un notevole impegno all'azienda, e il progetto deve essere assistito da competenze specifiche. E' altrettanto importante comprendere che la metodologia *Balanced Scorecard* ha l'obiettivo di avviare un processo di miglioramento continuo. L'utilizzo delle pagelle ponderate deve essere ampliato nel tempo lungo la struttura

organizzativa, e comporta una continua ricerca per completare e affinare le misure disponibili. Questa consapevolezza porta a conseguenze non banali che vogliamo almeno in parte mettere in evidenza:

- Gli strumenti scelti alla base del sistema informativo devono essere sotto il controllo dei responsabili interni del progetto, che devono poter mantenere e sviluppare il sistema nel tempo e in autonomia, per esempio per creare nuove *Balanced Scorecard* e modificare quelle esistenti, per accedere a nuovi fonti di dati e costruire nuovi indicatori.
- Le scelte tecnologiche devono per quanto possibile tenere in considerazione la rapida evoluzione della tecnologia informatica ed essere supportate da competenza specifica da parte dei fornitori che devono essere in grado di fornire una solida esperienza applicativa e metodologica.
- Il progetto deve essere supportato fin dall'inizio dall'*Information Technology* aziendale, che dovrà lavorare a stretto contatto con i *partner* esterni e con gli utenti interni. Il gruppo di lavoro per *Balanced Scorecard* dovrebbe infatti comprendere gli esperti informatici e i rappresentanti degli utenti *business* dell'azienda, i consulenti per gli aspetti metodologici e quelli per lo sviluppo applicativo.

Conclusioni

Il settore dell'alta moda è senza dubbio uno dei più importanti campi di eccellenza del *made in Italy*. Il suo peso sulla nostra economia è pari a pochi altri ambiti produttivi.

Si tratta di un sistema particolare e poco studiato; in effetti, per lungo tempo, è stato appannaggio esclusivo di stilisti e creativi e solo in epoca recente si è iniziato a guardare ad esso come ad un vero e proprio settore industriale.

Indubbiamente l'oggetto di attività dell'industria della moda, ovvero un prodotto ad alto contenuto creativo, rende le imprese che operano in questo campo uniche per la necessaria compresenza al loro interno di quella che è stata definita come una doppia anima, *emozionale*, costituita da stilisti e creativi, e *razionale*, rappresentata da *manager* che in essa lavorano e affiancano l'attività dei primi [Modina 04].

La moda, infatti, è un insieme di intuito, estro e creatività, ma anche *management* e organizzazione. Si tratta, dunque, di componenti apparentemente discordanti ma che devono convivere al fine di raggiungere l'obiettivo ultimo del successo dell'impresa.

La compresenza delle suddette anime è essenziale per la sopravvivenza stessa del settore. Da una parte, infatti, i prodotti realizzati devono essere di moda, se non di alta moda, ovvero devono racchiudere al loro interno un'elevata qualità ed un alto

livello stilistico ed innovativo, dall'altra è necessario che l'azienda rispetti le regole base per una gestione aziendale efficace ed efficiente.

Si presenta, quindi, la necessità di effettuare un compendio tra esigenze diverse; i creativi sono costretti ad adeguarsi ai limiti posti dai vincoli di bilancio, senza che ciò sminuisca però il loro estro e la loro capacità innovativa e gli amministrativi devono anch'essi adattarsi al particolare contesto in cui operano e alle esigenze, talvolta inusuali, degli stilisti dalla cui attività dipende, in gran parte, il successo delle imprese di moda.

Si capisce, dunque, come sia fondamentale che il management di queste aziende cerchi di coniugare ed amalgamare le diverse istanze presenti al suo interno e che non sono esclusivamente amministrativo-gestionali: il management della creatività non si deve limitare a mantenere le competenze creative esistenti, ma ne deve favorire l'ampliamento e l'arricchimento continuo.

Si tratta, infatti, di coniugare creatività e flessibilità con il consumo delle risorse e l'ottenimento di performance che garantiscano nel tempo, non solo il raggiungimento di una condizione di equilibrio ma, soprattutto, una crescita continua. In questo quadro, è indispensabile che ogni azienda si doti di adeguati sistemi di controllo di gestione.

Attraverso questo lavoro si è potuto constatare come la Balanced ScoreCard sia un utile strumento per la gestione strategica ed il controllo della strategia aziendale, in particolar modo per le aziende dell'alta moda, in quanto:

1. non si limita a valutare l'azienda sulle basi delle sole performance economico-finanziarie ma tiene conto anche della prospettiva cliente/utente, dei processi interni, dell'apprendimento e della crescita;
2. individua le relazioni di causa-effetto fra gli obiettivi strategici delle diverse prospettive attraverso una rappresentazione grafica detta mappa strategica;

3. seleziona un sistema integrato di pochi ed essenziali indicatori, così da permettere, alla Direzione, un controllo frequente ed agevole della rotta aziendale verso gli obiettivi strategici definiti nelle diverse prospettive;
4. individua gli indicatori operativi *drivers*, ovvero gli indicatori critici per segnalare lo scostamento dalla “rotta” delle aziende verso gli obiettivi strategici, permettendo così di attuare eventuali correttivi.

Per realizzare un'adeguata *Balanced Scorecard* occorre avere un sistema informativo che , oltre a poter gestire informazioni sia di tipo testuale che numerico, renda disponibili, nei tempi e nelle modalità corrette, quegli indicatori aziendali che sono in grado di riassumere in modo più o meno dettagliato i valori che rappresentano gli obiettivi raggiunti, e che sono in grado di assicurare qualità, univocità e distribuzione efficiente a tutti i livelli interessati delle informazioni trasmesse.

Si dovrebbe a questo punto dire che gli strumenti informatici utili per la realizzazione della *Balanced Scorecard* consentano di ottenere con un semplice click del mouse l'accesso alle applicazioni di analisi specifica delle varie *performance* aziendali.

Bibliografia

- [Anthony 65] Anthony R. N., *Planning and control system*, Boston, Harvard Business School Press, 1965 (trad.it. *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi*, Milano, Etas, 1967).
- [Bergamin Barbato 91] Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un ottica strategica*, Torino, Utet, 1991
- [De Marco, Salvo, Lanzani 07] De Marco M., Salvo V., Lanzani W., *Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica*, Franco Angeli, 2007
- [Fabris 03] Fabris G., *Il nuovo consumatore verso il post moderno*, Franco Angeli, Milano, 2003
- [Gallinaro 90] Gallinaro S., *Teorie del controllo*, Milano, Franco Angeli, 1990.
- [Garzoni 03] Garzoni A., *Il controllo strategico: modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Milano, Egea, 2003.
- [Kaplan Norton 00] Kaplan R. S. e Norton D. P., *Balanced Scorecard: tradurre la strategia in azione*, Isedi, Torino, 2000.
- [Modina 04] Modina S., *Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali*, Milano, Franco Angeli, 2004
- [Potito 00] Potito L., *I beni immateriali nelle determinazioni d'impresa*, Bari, Cacucci, 2000
- [Pozzoli-Brunetti 92] Pozzoli, *Il «doppio ruolo» del controllo*

strategico, e G. Brunetti, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Milano, Franco Angeli, 1992.

[Sannino 02]

Sannino G., *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard*, Padova, Cedam, 2002.

[Terzani 99]

Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Padova, Cedam, 1999

Articoli su periodici

[Flamholtz 82]

Flamholtz E., *Il sistema di controllo come strumento di direzione*, in "Problemi di gestione", vol.XII, 1982, pag. 75

[Pozzoli 04]

Pozzoli S., *Il «doppio ruolo» del controllo strategico*, in «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», n.1 e 2, gennaio-febbraio 2004, pag. 20

Pagine internet

www.gucci.com

www.cameramoda.it

www.lvhm.com

www.mfashion.it

www.pambianco.com

www.altagamma.it